



OULUN YLIOPISTO
UNIVERSITY of OULU

OULUN YLIOPISTON KAUPPAKORKEAKOULU

Niina Kallioinen

**RISTIRIITAISTEN TEHOKKUUS- JA LAATUTAVOITTEIDEN KONFLIKTIN
RATKAISU JA RATKAISUUN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT TYÖNTEKIJÖIDEN
NÄKÖKULMASTA HOTELLISHIVOUKSESSA**

Pro gradu -tutkielma

Johtamisen ja kansainvälisen liiketoiminnan koulutusohjelma

5 2019

Yksikkö Oulu Business School, Department of Management and International Business			
Tekijä Niina Kallioinen		Työn valvoja Tuija Mainela, Professori	
Työn nimi Ristiriitaisten tehokkuus- ja laatutavoitteiden konfliktin ratkaisu ja ratkaisuun vaikuttavat tekijät työntekijöiden näkökulmasta hotellisiivouksessa			
Oppiaine Johtaminen ja organisaatiot	Työn laji Pro Gradu -tutkielma	Aika Toukokuu 2019	Sivumäärä 128 + 1

Tiivistelmä

Tutkimuksen aiheena on ristiriitaisten tavoitteiden konflikti. Tutkimuksessa tutkittiin ristiriitaisten tehokkuus- ja laatutavoitteiden ratkaisua sekä siihen vaikuttavia tekijöitä työntekijöiden näkökulmasta. Kohdeorganisaationa tutkimukselle toimi Oulussa toimiva siivousalan yrityksen yksikkö, joka tarjoaa alihankintasopimuksella hotellisiivouspalveluja sekä muita siivousalan palveluja.

Aihe on merkittävä tieteellisesti, sillä aiheesta ei ole paljoa tutkimusta. Tutkimus tarjoaa uutta tietoa vähän tutkittuun aiheeseen. Toisaalta aihe on merkittävä myös liiketaloudellisesti, sillä ymmärtämällä työntekijöiden kokemusta ristiriitaisista tavoitteista sekä priorisointiin vaikuttavista tekijöistä voidaan työntekijöitä johtaa paremmin johdon toivomaan suuntaan konfliktin ratkaisussa. Tutkimuksen motiivina onkin selvittää taustalla vaikuttavia yksilöllisiä ja organisatorisia tekijöitä ja sitä, miten ne voivat vaikuttaa konfliktin ratkaisuun. Erityisen kiinnostuneita ollaan tavoitteiden subjektiivisista tärkeyksistä sekä informaationaalisista arvoista. Tutkimuksessa kartoitetaan vastausta kysymykseen, miten ristiriitaisten tavoitteiden konflikti on ratkaistu ja millaiset tekijät tähän vaikuttavat. Yksilöiden kokemus keskenään ristiriitaisista tavoitteista katsotaan liittyvän tähän, ja se toimii apututkimuskysymyksenä tutkimuksessa. Lisäksi ollaan kiinnostuneita työmäärän vaikutuksesta tavoitteiden priorisointiin. Tutkimuksen tapauksena toimii siis ristiriitaisten tavoitteiden konflikti ja sen ratkaisu hotellisiivousympäristössä.

Tutkimuksen kirjallisuusosuus alkaa katsauksella tavoitteiden asettamisteorioihin, tavoitteiden hierarkkiseen järjestelmään ja tavoitteiden aktivointimekanismeihin. Tämän jälkeen syvennyttään aiempaan tutkimukseen ristiriitaisten tavoitteiden konfliktista ja konfliktin ratkaisusta. Lopuksi kirjallisuusosuudessa esitetään aiempien tutkimusten pohjalta luotu teoreettinen malli, jonka kautta ilmiötä lähdetään tutkimaan kohdeorganisaatiossa. Tämä teoreettisen viitekehyksen esittämä malli on sovellettu tavoitteiden tyypeihin sekä kohdeorganisaatioon sopivaksi, ja se huomioi yksilöllisten erojen ja organisatoristen tekijöiden mahdollista vaikutusta priorisointiprosessissa.

Tutkimuksen empiirinen osio on toteutettu laadullisena tapaustutkimuksena. Tutkimuksen tapauksena toimii tehokkuus ja laatutavoitteiden aiheuttama ristiriitaisten tavoitteiden konflikti sekä sen ratkaisu työntekijöiden näkökulmasta tutkittavassa kohdeorganisaatiossa. Aineisto kerättiin haastatteleamalla kuutta tutkittavan organisaation työntekijää. Tutkimusaineisto analysoitiin teorialähtöisesti teemoittelemalla. Analyysissä havaittiin, että niin laatu- kuin tehokkuustavoitteet liittyivät hierarkkisen tavoitemallin mukaan toisiin ylemmän tason tavoitteisiin. Aineistosta nousi vahvasti esille laadun hahmottaminen asiakkaan rooliin asettumalla, minkä katsottiin liittyvän ylemmän tason tavoitteisiin haastateltavien

empeattisuudessa ja minäkuvassa. Tämän katsottiin olevan myös merkittävä tekijä tavoitteiden yhdistämisen taustalla, sillä riippumatta tavoitteiden henkilökohtaisista tärkeyksistä haasteltaville konflikti oli ratkaistu yhtenevällä tavalla yhdistämällä tavoitteet sisäkkäisiksi. Konfliktin ratkaisseet työntekijät tavoittelivat työssään ensisijaisesti laatua, mutta laadun puitteissa myös tehokkuutta.

Niin ikään tehokkuuden havaittiin liittyvän vapaa-aikaan tai jaksamiseen liittyviin tavoitteisiin. Toisaalta tehokkuuden havaittiin olevan työkavereiden arvostama asia, mikä on voinut vaikuttaa sosiaali-identiteettiteorian mukaisesti haastateltavien kokemukseen tavoitteista. Myös se voi vaikuttaa tavoitteiden yhdistämiseen. Yleisesti ottaen tavoitteiden yhdistämisen tulkittiin johtuvan halusta pitää kiinni kummastakin tavoitteesta, mitä tukee havainto siitä, että työmäärän ollessa suuri haastateltavat panostivat enemmän tehokkuuteen, kun taas työmäärän ollessa pieni laatu asetettiin etusijalle. Haastateltavat siis tasapainoilevat kummankin tavoitteen välillä panostaen työmäärästä riippuen vuorotellen kumpaankin.

Tutkimustulosten kautta voidaan ymmärtää työntekijöiden kokemusta ristiriitaisten tavoitteiden konfliktista ja sitä, miten eri ulottuvuuksia voidaan painottaa työssä. Vähentämällä työmäärää voidaan saavuttaa parempilaatuista työnjälkeä. Niin ikään tutkimustulosten kautta voidaan ymmärtää tavoitteiden subjektiivisen tärkeyden merkitystä konfliktin ratkaisussa. Toisen tavoitteen korkean subjektiivisen tärkeyden havaittiin vaikeuttavan konfliktin ratkaisua ja johtavan tyytymättömyyden tunteeseen, mikä voi pidemmällä tähtäimellä aiheuttaa työpaikan vaihtamisen. Tämän pohjalta organisaatioissa suositellaan painottamaan rekrytoinnissa sitä tavoitetta, jota nämä pitävät tärkeämpänä, jotta työntekijä-organisaatio sopivuus olisi parempaa.

Asiasanat

Ristiriitaisten tavoitteiden konflikti, priorisointi, tavoitteiden hierarkkinen järjestelmä, moniulotteisuus, tavoitteiden asettaminen, tehokkuus-laatudilemma, hotellisiivous, sosiaali-identiteettiteoria

Muita tietoja

SISÄLLYS

1. JOHDANTO.....	7
1.1 Johdatus tutkielmaan.....	7
1.2 Tutkielman metodi.....	10
2. TEORIOITA TAVOITTEIDEN ASETTAMISESTA.....	11
2.1 Tavoitteiden toimintamekanismit ja sovellutukset työympäristöissä.....	11
2.2 Ristiriitaiset tavoitteet työtehtäville.....	15
2.2.1 Ristiriita yksilön oman tavoitteen ja ulkopuolelta annetun tavoitteen välillä.....	16
2.2.2 Kahdesta eri tehtävästä aiheutuva ristiriitaisten tavoitteiden konflikti, ja sen ratkaisuun vaikuttavat tekijät.....	16
2.2.3 Kahdesta eri ulottuvuudesta aiheutuva ristiriitaisten tavoitteiden konflikti, ja sen ratkaisuun vaikuttavat tekijät.....	22
3. RISTIRIITAISTEN TAVOITTEIDEN KONFLIKTIN RATKAISU.....	32
3.1 Tavoitteiden yhdistäminen.....	32
3.2 Tavoitteiden priorisointi.....	33
3.2.1 Dynaaminen kontrolliteoria	34
3.2.2 Tavoitteen subjektiivinen tärkeys ja sen eroavaisuudet yksilöiden välillä.....	36
3.2.3 Dynaaminen tärkeys.....	39
3.2.4 Dynaaminen odotusteoria.....	39
3.2.5 Dynaaminen etu.....	40
3.2.6 Mallin testaamisesta ja tulosten tulkinnasta.....	41

3.2.7	Tutkittavaan tapaukseen sovellettu yksilön päätöksentekoa kuvaava malli.....	42
4.	TUTKIMUSAINEISTO JA -MENETELMÄT	50
4.1	Tutkimusstrategia.....	50
4.2	Tutkittavan yrityksen esittely.....	51
5.	TUTKIMUSAINEISTO JA ANALYYSI	55
5.1	Tutkimusaineiston keruu sekä analyysimenetelmät.....	55
5.2	Taustatekijöitä.....	58
5.3	Laatutavoitteen dynaaminen tärkeys.....	58
5.3.1	Laatutavoitteen informationaalinen arvo.....	59
5.3.2	Laatutavoitteen affektit.....	62
5.3.3	Ympäristön suhtautuminen laatutavoitteeseen.....	64
5.3.4	Laatutavoitteen hahmottaminen asiakkaan näkökulmasta....	70
5.4	Tehokkuustavoitteen dynaaminen tärkeys.....	72
5.4.1	Tehokkuustavoitteen informationaalinen arvo.....,.....	73
5.4.2	Tehokkuustavoitteen affektit.....	77
5.4.3	Ympäristön suhtautuminen tehokkuustavoitteeseen.....	79
5.5	Odotusten suhde tavoitteen subjektiiviseen tärkeyteen.....	85
5.6	Ristiriitaisten tavoitteiden konflikti ja sen ratkaisu.....	89
5.6.1	Kokemus tavoitteiden ristiriitaisuudesta.....	89
5.6.2	Ristiriitaisten tavoitteiden konfliktin ratkaisu.....	91
5.7	Työmäärän vaikutus tavoitteiden priorisointiin.....	99
6.	JOHTOPÄÄTÖKSET.....	106
6.1	Tieteelliset johtopäätökset	106
6.2	Liikkeenjohdolliset johtopäätökset	112

6.3	Tutkimuksen luotettavuus ja rajoitteet	115
6.4	Jatkotutkimusaiheet.....	119

LÄHTEET

LIITE

liite, kysymyslomake

1 JOHDANTO

1.1 Johdatus tutkielmaan

Tavoitteiden asettamista (goal setting) on tutkittu 1960-luvulta eteenpäin paljon ja suuri osa tutkimuksesta keskittyy siihen, miten tavoitteita asettamalla voidaan parantaa työntekijöiden suoriutumista (performance) työtehtävistä. (Chidester & Grigsby 1984; Locke, 1968; Locke & Latham 2002). Alan tutkimustuloksia on hyödynnetty yritysmaailmassa tavoitepohjaisessa johtamistyyliä (management by objectives). (Chidester & Grigsby, 1984). Tavoitteiden asettamisesta onkin tullut osa organisaatioiden rutiineja, joilla pyritään tehokkaaseen ja tarkoituksenmukaiseen toimintaan.

Tavoitteiden asettamista on tutkittu paljon vain yhden tavoitteen osalta, kuten edellä mainituissa tutkimuksissa. Todellisuudessa hyvin harva oikean elämän tilanne on sellainen, jossa työntekijä voisi keskittyä eksklusiivisesti vain yhteen hänelle annettuun tehtävään tai tavoitteeseen (Vancouver, Weinhardt ja Schmidt, 2010.) Vasta viime vuosikymmeninä on alettu tutkimaan enenevässä määrin usean samanaikaisen tavoitteen toimintamekanismeja ja vaikutuksia, jotka poikkeavat perinteisen tavoitteiden asettamisen tutkimuksen tuloksista. (Erez, Gopher & Arzi, 1990, Locke, Smith, Erez, Shah ja Schaffer, 1994; Unsworth, Yeo ja Beck, 2014; Schmidt & DeShon, 2007; Schmidt & Dolis, 2009; Slocum, Cron ja Brown, 2002).

Kun organisaatiossa on asetettu työntekijöille useita samanaikaisia tavoitteita, joutuvat he tasapainoilemaan niiden välillä. Toisinaan tavoitteet voivat olla myös keskenään ristiriitaisia, mikä asettaa työntekijät konfliktitilanteeseen. (Erez ja ym 1990, Locke ja ym 1994, Slocum ja ym, 2002; Unsworth, Yeo ja Beck, 2014). Oman kokemukseni mukaan hotellisiivoustyössä vallitsee yleisesti haastava 15 minuutin aikaraja huonetta kohti, mutta samanaikaisesti työ tulisi tehdä riittävän laadukkaasti. 15 minuutin siivousaika on siten useimmiten epärealistinen. Tämä voi aiheuttaa kokemuksen tavoitteiden ristiriitaisuudesta, mikä voi heikentää tehtävistä suoriutumista sekä lisätä työntekijöiden kokemaa stressiä. (Gray, Ozer ja Rosenthal, 2017; Locke ja ym, 1994; Slocum ja ym, 2002, Unsworth ja ym, 2014)

Ristiriitaisten tavoitteiden aiheuttamaa konfliktia, sen ratkaisua ja ristiriitaisten tavoitteiden priorisointia on tutkittu tavoitteiden asettamisen tutkimuskentällä vasta vähän, eikä aiheesta löytyviä tutkimuksia ole paljoa. Suuri osa näistä tutkimuksista painottuu kahden eri tehtävän aiheuttaman ristiriitaisten tavoitteiden konfliktin ratkaisuun sekä eri priorisointistrategioiden ja niihin vaikuttavien tekijöiden määrittämiseen. (Slocum ja ym 2002; Schmidt & DeShon, 2007; Vancouver, 2008; Schmidt & Dolis, 2009; Schmidt, Dolis ja Tolli, 2009; Vancouver ja ym 2010, Ballard, Yeo, Loft, Vancouver ja Neal, 2016)

Sen sijaan kahden samanaikaisen tavoitteen, kuten tehokkuuden ja laadun aiheuttamaa ristiriitaisten tavoitteiden konfliktia ja sen ratkaisua on tutkittu huomattavasti vähemmän tavoitteiden asettamisen tutkimustraditiossa, eikä yksilöiden päätöksentekoprosessia selittävää mallia ole luotu. (Gilliand & Landis, 1992; Locke ja ym, 1994; Wetter, Wegge, Jonas ja Schmidt, 2012; Salvato & Rerup, 2018). Niin ikään iso osa ristiriitaisten tavoitteiden tutkimuksista on laboratoriotutkimuksia (Ballard ja ym, 2016; Converse, Ponto, Merlini, Thackray, Desai, Tocci, Beverage, 2019; Erez, ja ym 1990; Locke ja ym 1994; Smith & DeShon, 2007; Schmidt & Dolis, 2009; Schmidt, ja ym, 2009; Vancouver, 2008; Vancouver ja ym, 2010; Wetter ja ym, 2012) kun taas kenttätutkimuksia aiheesta on kummastakin näkökulmasta vain kourallinen (Locke ja ym, 1994; Slocum ja ym, 2002; Salvato & Rerup, 2018).

Tutkimuksella pyritään osallistumaan ristiriitaisten tavoitteiden tutkimuskeskusteluun tutkimalla sitä, miten Oulussa toimivan siivousfirman työntekijät kokevat työhönsä liittyvät ristiriitaiset tehokkuus- ja laatuavoitteet, ja miten he ovat ratkaisseet niistä aiheutuvan konfliktin. Tutkimus täyttääkin merkittävää tutkimusaukkoa ristiriitaisten tavoitteiden tutkimuskentällä.

Tutkielmassa ollaan kiinnostuneita myös priorisointiin vaikuttavista tekijöistä. Tutkielmalla pyritään tarjoamaan uutta tietoa suhteessa olemassa oleviin tutkimuksiin tehokkuus- ja laatuavoitteiden priorisoinnista ottamalla huomioon paremmin yksilölliset erot ja organisatoriset vaikutukset yksilön päätöksentekoprosessiin. Tätä tutkitaan laajentamalla usein käytettyjä kontrolli- ja odotusteorioita (Ballard ja ym, 2016; Schmidt & DeShon, 2007; Schmidt & Dolis, 2009, Vancouver ja ym, 2010) sisällyttämällä hierarkkisen tavoitejärjestelmän ja sen vaikutukset (Unsworth ja ym,

2014) tavoitteiden koettuun hyötyyn ja priorisointiin, mitä ei olla aiemmin tehty. Priorisointiin vaikuttavia organisatorisia tekijöitä, kuten ympäristön suhtautumista tavoitteisiin, tarkastellaan myös sosiaali-identiteettiteorian kautta. (Hogg & Terry, 2000).

Niin ikään ilmiön ymmärtäminen voi olla arvokasta organisaatiolle, sillä ymmärtämällä työntekijöiden kokemuksia ristiriitaisista tavoitteista sekä niiden priorisointiin vaikuttavista tekijöistä, voidaan priorisointia ja työtä ohjata paremmin johdon toivomaan suuntaan.

Tutkielman päätutkimuskysymyksenä on:

- Miten ristiriitaisista tehokkuus- ja laatutavoitteista aiheutuva konflikti on ratkaistu?

Ja apututkimuskysymyksiä:

- Miten tavoitteet koetaan?
- Millaiset asiat vaikuttavat tavoitteiden priorisointiin tai yhdistämiseen, ja miten?
- Millainen vaikutus työmäärällä on konfliktin ratkaisuun?

Tutkielma koostuu teoreettisesta viitekehyksestä, empiirisestä osiosta ja johtopäätöksistä. Teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään ensiksi tavoitteiden asettamisen toimintamekanismia ja erilaisten tavoitteiden vaikutusta tehtävistä suoriutumiseen. Tämän jälkeen käsitellään aiempaa tutkimusta ristiriitaisten tavoitteiden konfliktin ratkaisusta ja tavoitteiden priorisointiin vaikuttavista tekijöistä. Lopuksi esitellään tutkittavaan kohdeorganisaatioon sopeutettu malli ilmiön tutkimiselle.

Ilmiötä tutkitaan myös tutkielman empiirisessä osiossa Oulussa toimivan siivousfirman yhdessä toimipisteessä. Tutkimuskysymyksiin pyritään vastaamaan sekä kirjallisuuskatsauksessa että analysoimalla kuuden firman työntekijän kokemuksia aiheeseen liittyen.

1.2 Tutkielman metodi

Tutkielman teoreettinen viitekehys toteutettiin kirjallisuuskatsauksena olemassa olevaan kirjallisuuteen. Tutkimuskirjallisuutta etsittiin käyttäen tieteellisiä tietokantoja, kuten ProQuestia, OvidPsyciä sekä Scopusta, ja valikoitiin sen perusteella, mitkä tutkimukset ovat relevantteja tämän tutkimuksen aiheen kannalta. Osa teoreettisesta viitekehyksestä pohjautuu kandidaatintutkielmaani, ja nämä kohdat on merkitty asiallisin lähdeviittein.

Tämän jälkeen toteutettiin puolistrukturoituja teemahaastatteluja, joissa tutkittavaa ilmiötä pyrittiin tutkimaan toimivassa organisaatiossa. Haastateltavaksi valikoitiin kuusi Oulussa toimivan siivousfirman työntekijää. Haastatteluja analysoitiin teorialähtöisesti teemoittelemalla, joiden pohjalta esitetään tutkimuksen johtopäätökset.

2. TEORIOITA TAVOITTEIDEN ASETTAMISESTA

Tässä luvussa tarkastellaan tavoitteiden asettamisen teorioita, ja pyritään siten luomaan teoreettista viitekehystä tutkittavalle ilmiölle. Luvussa käsitellään tavoitteiden käyttäytymistä ohjaavaa toimintamekanismia, tavoitteiden tutkimusten sovellutuksia työelämässä sekä tavoitteiden hierarkkista mallia. Tämän jälkeen tarkastellaan aiempaa tutkimusta ristiriitaisien tavoitteiden konfliktista ja tavoitteiden priorisointiin vaikuttavista tekijöistä.

2.1 Tavoitteiden toimintamekanismit ja sovellutukset työympäristöissä

Locken ja Latham (2002) ovat määrittäneet tavoitteen (goal) ”sellaiseksi päämääräksi tai toiminnaksi, jolla pyritään määrätyn ajan puitteissa saavuttamaan määritelty taso tai taito.” Tämän perusteella tavoitteiden asettaminen on tavoitteen määrittelemistä ja siihen pyrkimiseen ohjaamista tai tähtäämistä, joko ulkopuolelta annettuna tai itse asetettuna. (Kallioinen, 2018.) Yksi lähtökohtaisista havainnoista tavoitteiden asettamisen tutkimuskentällä on, että tarkat (specific) ja haastavat (difficult) tavoitteet parantavat ihmisten suoriutumista annetuista tehtävistä verrattuna epämääräisiin tavoitteisiin, kuten kehotukseen yrittää parhaansa. (Chidester & Grigsby 1984; Locke, 1968; Locke & Latham, 2002).

Tavoitteiden asettaminen onkin yksi työnjohdon käytetyimpiä keinoja ohjata alaisiaan. Organisaatiot asettavat tavoitteita niin organisaatiotasolla kuin työntekijöillekin työtehtävien ja niistä suoriutumisen osalta. Tavoitepohjainen johtaminen (management by objectives) soveltaa tutkimustietoa organisaatiossa, ja sen keskiössä on usein se, miten haastavilla tavoitteilla ja ylipäänsä tavoitteiden asettamisella voidaan parantaa työntekijöiden suoriutumista työtehtävistä. (Chidester & Grigsby, 1984.) Tavoitepohjainen johtamistyyli onkin niin yleistä, ettei sitä aina tule edes ajatelleeksi – ainakaan, mikäli tavoitteiden asettaminen toimii toivotulla tavalla.

Haastavilla tavoitteilla voi olla kuitenkin ei-toivottuja lieveilmiöitä. Liian haastavat tavoitteet voivat motivoida työntekijöitä epäeettiseen toimintaan. On havaittu, että

ihmiset saattavat valehdella onnistuneensa tehtävässä, mikäli tavoite on liian vaikea saavutettavaksi ja tavoitteen saavuttaminen liippaa läheltä, eli he eivät jää kauas heille annetusta tavoitteesta. (Barsky, 2008; Swcheitzer, Ordoñez ja Douma, 2004).

Tavoitteet vaikuttavat tehtävistä suoriutumiseen neljän erilaisen mekanismin kautta. Tavoitteet ohjaavat huomiota ja siten toimintaa haluttuun suuntaan, ja täten saattavat tavoitteellisen toiminnan alkuun. Toisaalta tavoitteet myös kasvattavat sitkeyttä yrittää saavuttaa asetettuja tavoitteita sekä kannustavat kehittämään strategioita tavoitteiden saavuttamiseen. (Locke, Shaw, Saari ja Latham 1981 via Chidester & Grigsby 1984; Kallioinen, 2018.)

Tavoitteiden toimintamekanismia on hyvä tarkastella tässä yhteydessä yksittäisiä tavoitteita laajemmin hierarkkisen tavoitejärjestelmän kautta, sillä tutkielman aihe koskettaa useita samanaikaisia tavoitteita ja sitä, miten niistä aiheutuva konflikti onnistutaan ratkaisemaan. Tämän vuoksi tavoitteiden hierarkkisen luonteen ja siihen liittyvien aktivointimekanismien ymmärtäminen on tärkeää. Ymmärtämällä hierarkkista tavoitemallia voidaan saada näkökulmaa siihen, millaiset tekijät voivat vaikuttaa ihmisten tekemiin valintoihin koskien useita samanaikaisia tavoitteita. Tämän pohjana käytetään Unsworthin, Yeon, ja Beckin laatimaa kattavaa teoriaa (2014) samanaikaisten tavoitteiden tavoittelun periaatteista hierarkkisessa tavoitejärjestelmässä.

Tutkijoiden mukaan (Unsworth ja ym, 2014) tavoitejärjestelmä on rakentunut niin, että alimmalta tasolta löytyvät konkreettiset tavoitteet, kuten tehtävät, joiden yläpuolelle asettuvat abstraktimmat tavoitteet, kuten työidentiteetti ja arvot. (DeShon & Gillespie, 2005; Unsworth ja ym, 2014). Alimmalla tasolla sijaitsevat tehtävät on määritelty toiminnan ja käyttäytymisen kautta, ja koko ihmisen toiminta voidaan jakaa sarjaksi erilaisia toimia ja tehtäviä sekä niihin liittyviä tavoitteita. Esimerkiksi suihkussa käynti voidaan nähdä konkreettisena tavoitteena, joka liittyy korkeamman tason hygieniasta ja itsestä huolehtimisen tavoitteeseen.

Useiden samanaikaisten tavoitteiden teorioissa (multiple-goal pursuit) tehtävät on määritelty tavoitteiksi, eli niiksi konkreettisiksi asioiksi, joita henkilö toiminnallaan

tavoittelee. (Unsworth ja ym, 2014; Vancouver ja ym 2010). Eri tutkimustraditioissa samaan ilmiöön viitataan hieman eri sanoin. (Unsworth ja ym, 2014.)

Kuten edellä esiteltiin, hierarkkinen tavoitejärjestelmä voidaan jakaa useampaan tasoon. Näiden alimman tason tavoitteiden yläpuolelle asettuvat pitkän tähtäimen projektien tavoitteet, eli saavutustavoitteet. (achievement goals). (DeShon & Gillespie, 2005; Unsworth ja ym, 2014). Näihin viitataan jatkossa tässä tutkielmassa termillä projektitavoitteet. Jälleen tutkimustraditiosta riippuen samasta ilmiöstä käytetään toisistaan poikkeavia termejä. On huomionarvoista, että projektitavoitteiden kategoriaan eivät kuulu pelkästään työhön liittyvät suoritettavoitteet (performance goals) vaan myös yrityskansalaisuuteen (citizenship) ja henkilökohtaisiin tavoitteisiin liittyvät pitkän tähtäimen tavoitteet. (Unsworth ja ym, 2014.)

Seuraavalla tasolle siirryttäessä henkilön toimintaa voi ohjata yksilön identiteettiin (Cropanzano, James, Citera 1993 via Unsworth ja ym 2014.), mahdolliseen minään (Strauss, Griffin ja Parker, 2012; Unsworth ja ym, 2014) sekä periaate- ja moraalitavoitteisiin liittyvät tavoitteet. (DeShon & Gillespie, 2005; Unsworth ja ym, 2014). Näiden yläpuolelle, kaikista korkeimmalle tasolle, asettuvat henkilöiden arvot (Cropanzano ja ym, 1993 via Unsworth ja ym, 2014) ja tavoitteet henkilöiden minäkuvaan liittyen (DeShon & Gilliespie, 2005; Unsworth ja ym, 2014).

Mitä korkeammalla hierarkkisella tasolla tavoite tavoitejärjestelmässä sijaitsee, sen abstraktimpi se on. (Unsworth ja ym, 2014). Esimerkiksi identiteetti on käsitteenä ja ilmiönä abstraktimpi ja subjektiivisempi kuin annettuun tehtävään liittyvä suoritettavoite, joka on usein helposti objektiivisesti mitattavissa. Niin ikään arvot ovat käsitteinä abstrakteja ja subjektiivisempia, eikä niitä voida suoraan konkreettisesti todeta, vaan ne ovat henkilöiden sisäistä tai vuorovaikutuksessa ilmaistua narratiivia, eikä niillä siksi ole yhtä yhteistä sovittua merkitystä. Esimerkiksi oikeudenmukaisuus voi tarkoittaa hyvinkin erilaista asiaa eri henkilöille. Huomattavaa on myös, että siirryttäessä alemmilta tasoilta ylemmille tasoille tavoitteet ovat pitkäkestoisempia, eli vaikuttavat pidemmän aikaa henkilön toimintaan. (Bateman, O'Neill ja Kenworthy, 2002; Unsworth ja ym, 2014).

Hotellisiiivousympäristössä tällaisia konkreettisia tehtäviä edustavat esimerkiksi likaisten lakanoiden ottaminen pois petivaatteista ja pölyjen pyyhintä, jotka ovat alisteisia laajemmalle huoneen siivoamisen tavoitteelle ja siitä edelleen työn laadukkaaseen tekemiseen liittyvään tavoitteeseen. Huoneen siivoaminen ja työn laadukas tekeminen voivat siis olla projektitavoitteita, jotka voivat liittyä myös henkilön työidentiteettiin. Kuten esimerkissä havaittiin, hierarkkisen tavoitejärjestelmän kautta tarkasteltuna kuva yksilöstä tavoitejärjestelmässä laajenee kokonaisvaltaisemmaksi ja monimutkaisemmaksi kuin vain suoritettavaksi tarkasteltaessa. Tämän myötä voidaan paremmin ymmärtää yksilön toimintaa ja sen vaikuttimia todellisessa maailmassa ja toimintaympäristössä.

Aiemmin esitettiin tavoitteiden toimintaa ohjaava mekanismi. Unsworthin, Yeon ja Beckin teoreettisen tutkimusartikkelin (2014) pohjalta myös tätä laajennetaan niin, että ymmärretään tavoitteiden aktivointimekanismit hierarkkisessa tavoitejärjestelmässä. Tutkijoiden mukaan (Unsworth ja ym, 2014) hierarkkisen tavoitejärjestelmän kautta ymmärrettynä tavoitteiden aktivointi tapahtuu tavoitteiden välisten yhteyksien kautta. (Kruglanski, Shah, Fishbach, Friedman, Woo Young Chun, Sleethe-Keppler 2002; Unsworth ja ym, 2014). Yksilön useat eri tavoitteet eivät elä irrallista elämäänsä, vaan ovat kognitiivisten sidosten kautta liitettyjä toisiinsa hierarkkisen tavoitejärjestelmän eri tasoilla ja eri tasojen välillä. (Hanges, Lord ja Dickson, 2000; Unsworth ja ym, 2014).

Jokin yksilön tavoitteen tavoittelu voi auttaa häntä saavuttamaan samanaikaisesti jotain toista hänen tavoitettaan. Tällöin tavoitteiden välinen yhteys on auttava, ja toisen tavoitteen aktivointi aiheuttaa toisenkin tavoitteen aktivoinnin tämän auttavan yhteyden kautta. Toisaalta jonkin tavoitteen tavoittelu voi estää tai haitata yksilöä saavuttamasta jotain toista hänen tavoitettaan. Tällöin näiden tavoitteiden välinen yhteys on rajoittava ja tällaisten tavoitteiden aktivointi saa aikaan niiden tavoitteiden sulkemisen pois mielestä, johon tavoitteella on rajoittavia yhteyksiä. (Kruglanski ja ym, 2002; Unsworth ja ym, 2014). Jokaisen tavoitteen aktivointi siis aiheuttaa kaikkien tavoitteeseen liittyneiden tavoitteiden aktivoinnin ja sulkemisen pois mielestä riippuen tavoitteiden välisestä yhteydestä. (Unsworth ja ym, 2014.)

Edellä esiteltyjen tavoitteiden hierarkkisuuteen perustuvien aktivointimekanismien ymmärtäminen on tärkeää, sillä tutkimuksessa tutkitaan useita samanaikaisia tavoitteita ja niiden välistä vuorovaikutusta. Hierarkkinen tavoitejärjestelmä kuvastaa paremmin yksilöä todellisessa maailmassa, sillä se ei pelkistä ilmiötä liian suppeaksi, vaan ottaa paremmin huomioon sen moniulotteisuuden. Seuraavassa luvussa laajennetaan edelleen ymmärrystä eri tavoitteiden välisestä vuorovaikutuksesta perehtymällä ristiriitaisiin tavoitteisiin.

3.2 Ristiriitaiset tavoitteet työtehtäville

Tässä luvussa tarkastellaan aiempaa tutkimusta ristiriitaisten tavoitteiden konfliktin ratkaisusta. Tämän ymmärtäminen on oleellista tutkittavan ilmiön kannalta, sillä tutkielmassa selvitetään sitä, miten hotellisiivoustyöntekijät kokevat työnjohdolta saadut ristiriitaiset tavoitteet, ja miten he ovat ratkaisseet näistä aiheutuvan konfliktin.

Ristiriitaisten tavoitteiden aiheuttama konflikti kuvaa sitä, miten yksilöt kokevat useiden tavoitteiden samanaikaisen saavuttamisen olevan joko osittain tai kokonaan toisistaan poissulkevaa. (Locke ja ym, 1994; Slocum ja ym, 2002). Tällöin esimerkiksi resurssien ja työpanoksen allokonti toisen tavoitteen saavuttamiseen syö suoriutumista toisesta tavoitteesta ihmisten rajallisten resurssien vuoksi. (Wetter ja ym, 2012). Koettuun konfliktiin voi vaikuttaa se, ettei työnjohto ole priorisoinut useita samanaikaisia tehtäviä ja tavoitteita. Tällöin työntekijöillä ei ole selkeää ohjetta siitä, mitä tavoitetta kohtaan heidän tulisi työpanostaan mieluiten ohjata. Tämä epätietoisuus aiheuttaa kokemuksen ristiriitaisista tavoitteista, jotka ovat konfliktissa keskenään. (Schmidt & Dolis, 2009.)

Aiemmin esitetyn hierarkkisen tavoitejärjestelmän kautta tarkasteltuna samanaikaisista tavoitteista aiheutuva konflikti syntyy siitä, kun useita tavoitteita aktivoituu samanaikaisesti ja ne ovat keskenään ristiriidassa, eli niiden välillä on toisiaan rajoittavia yhteyksiä. Tällöin yksilön tulee ratkaista konflikti tai se voi johtaa esimerkiksi kohonneeseen stressiin tai suoriutumisen heikentymiseen. (Unsworth ja ym, 2014.)

Ristiriitaisista tavoitteista aiheutuva konflikti voidaan jakaa kolmeen eri tyyppiseen konfliktitilanteeseen. Seuraavaksi käsitellään näitä eri tyyppisiä, sekä aiempaa tutkimusta erityisesti kahden samanaikaisen tavoitteen priorisoinnista sekä saman tavoitteen kahden eri ulottuvuuden priorisoinnista. Kahdesta eri tehtävästä johtuvan ristiriitaisten tavoitteiden konfliktin ratkaisua käsittelevät tutkimukset katsottiin relevantiksi tutkielman kannalta, sillä kahden eri ulottuvuuden, kuten tehokkuuden ja laadun, aiheuttamasta ristiriitaisten tavoitteiden konfliktin ratkaisusta on vain kourallinen tutkimuksia. (Gilliland & Landis, 1992; Locke ja ym, 1994; Salvato & Rerup, 2018). Näin näkökulmaa voidaan laajentaa ja pohtia, voisivatko samanlaiset asiat vaikuttaa myös kahden eri ulottuvuuden samanaikaisesta tavoittelusta aiheutuvan ristiriitaisten tavoitteiden konfliktin ratkaisuun.

3.2.1 Ristiriita yksilön oman tavoitteen ja ulkopuolelta annetun tavoitteen välillä

Jos yksilön oma tavoite poikkeaa ulkopuolelta, esimerkiksi työnjohdolta annetusta tavoitteesta, aiheuttaa tämä poikkeama tavoitteissa kokemuksen ristiriitaisista tavoitteista, jotka ovat konfliktissa keskenään. (Erez, Early ja Hulin. 1985; Slocum ja ym, 2002). Konflikti heikentää tavoitteesta suoriutumista ja siihen sitoutumista, mikäli yksilöiden oma tavoite on ollut jälkeen päin annettua tavoitetta helpompi. Tutkijoiden mukaan tämä johtuu yksilöiden haluttomuudesta kieltää julkisesti ilmaistu oma tavoitteensa, eli he pyrkivät pitämään kiinni omasta tavoitteestaan. (Erez ja ym, 1985.) Toisaalta asetelma on voitu kokea valheellisena, jos omalla tavoitteella ei ole ollutkaan merkitystä, vaan sen jälkeen onkin annettu eri tavoite, jota tavoitella.

3.2.2 Kahdesta eri tehtävästä aiheutuva ristiriitaisten tavoitteiden konflikti, ja sen ratkaisuun vaikuttavat tekijät

Edellä esitettiin yksilön oman tavoitteen ja ulkopuolelta annetun tavoitteen välisestä ristiriidasta aiheutuva konflikti. Toisaalta yksilölle voidaan antaa useita eri tehtäviä, jotka kilpailevat tämän huomiosta ja työpanoksesta. (Erez ja ym, 1990; Slocum ja ym, 2002). Erezin, Gopherin ja Arzin laboratoriotutkimuksessa (1990) havaittiin, että kahden haastavan ja kilpailevan tehtävän tapauksessa toiseen tehtävään panostaminen oli toisesta pois, eli koehenkilöt ratkaisivat ristiriitaisista tavoitteista aiheutuvan konfliktin priorisoimalla toisen tehtävistä toisen kustannuksella. Optimaalisimpia

tavoitteen saavuttamisen kannalta olivat keskivaikeat tehtävät, sillä niissä koehenkilöt pääsivät lähemmäs annettuja tavoitteita, eikä toista tavoitetta hylätty niin hanakasti, kuin haastavien tavoitteiden tapauksessa. Keskivaikeat tehtävät mahdollistivat työn tasaisemman jakamisen tehtävien välille, kun taas haastavissa tavoitteissa priorisointi oli välttämätöntä. Priorisoinnin ja sen tarpeen voi nähdä johtuvan yksilöiden rajallisista resursseista. (Erez ja ym, 1990.)

Syvemmmälle kahden samanaikaisen tavoitteen priorisointiin ovat pureutuneet Lord ja Kernan (1990). Tutkijoiden mukaan kahden samanaikaisen tehtävän priorisointia ohjaa tavoitteiden tärkeydet, odotukset (expectancies) ja erotusvirheet (discrepancies). Tavoitteen tärkeydellä tarkoitetaan sitä, miten tärkeänä yksilö kokee tarpeen toimia tavoitteen suhteen. (Vancouver ja ym, 2010) Tavoitteen odotukset taas kertovat, miten todennäköisenä henkilö pitää tavoitteen saavuttamista tietyn työpanoksen seurauksena. (Locke & Latham 1990 via Vancouver ja ym 2010; Vroom 1964 via Vancouver ja ym 2010). Erotusvirhe muodostuu siitä, miten suuri ero tavoitteen nykyisen tilan ja halutun tilan, eli tavoitteen saavuttamisen välillä on. (Vancouver ja ym, 2010).

Kun tehtävät koettiin tärkeiksi, odotusten ja erotusvirheiden yhteisvaikutus määritteli sitä, miten koehenkilöt käyttivät työpanostaan kumpaankin tehtävään. Yleisesti ottaen koehenkilöt priorisoivat enemmän sitä tehtävää, jonka saavuttaminen oli lähempänä, eli jonka erotusvirhe pienempi ja odotukset suuremmat. Kokeen viimeisessä erässä erotusvirheiden vaikutukset priorisoinnissa vähenivät, ja odotukset määrittivät koehenkilöiden priorisointia enemmän. Lopussa yksilöt siis priorisoivat tavoitteita enemmän odotustensa pohjalta. (Lord & Kernan, 1990.)

Tätä tarkemman analyysin kahden samanaikaisen tehtävän priorisoinnista ja siihen vaikuttavista tekijöistä ovat tehneet Schmidt ja Dolis (2009). Tutkijat havaitsivat laboratoriotutkimuksessaan, että kahden haastavan ja kilpailevan tehtävän tapauksessa koehenkilöt ohjasivat työpanostaan aina siihen tehtävään, joka oli kauempana asetetusta tavoitteesta, eli jonka erotusvirhe oli suurempi. Koehenkilöt siis tasapainoilivat kokeen ajan kummankin tehtävän välillä vaihtamalla fokusta tehtävästä toiseen niiden erotusvirheiden pohjalta. Deadlinen lähestyessä koehenkilöt sen sijaan vaihtoivat työpanoksensa allokoinnin tehtävään, jonka saavuttaminen oli lähempänä.

(Schmidt & Dolis, 2009.) Tässä tutkimuksessa koehenkilöt siis yrittivät pitää kummastakin asetetusta tavoitteesta mahdollisimman pitkään kiinni, eivätkä priorisoineet toista tehtävää toisen edelle, kuin vasta aivan viime hetkillä deadline lähestyessä.

Priorisointikaavaa selittää muokatut odotus- ja kontrolliteoriat. Mikäli kahden samanaikaisen tavoitteen odotukset (dual goal expectancy) ovat korkeat, yksilöt priorisoivat tavoitteiden erotusvirheiden pohjalta sitä tehtävää, joka on kauempana annetusta tavoitteesta. Jos taas kahden samanaikaisen tavoitteen odotukset ovat matalat, eli yksilöt eivät pidä kummankin tavoitteen saavuttamista todennäköisenä, priorisoivat he odotuksien pohjalta sitä tehtävää, jonka saavuttaminen on todennäköisempää, eli joka on lähempänä tavoitetta. Deadline lähestyessä tapahtuva toisen tehtävän hylkääminen selittyy siis yksilöiden muuttuneilla odotuksilla kummankin tavoitteen samanaikaiselle saavuttamiselle. (Schmidt & Dolis, 2009.)

Vastaavanlaisen priorisointikaavan ovat havainneet myös Schmidt & DeShon (2007), joskin he selittivät tutkimustuloksia pelkästään kontrolliteorian kautta. Schmidtin ja DeShonin mukaan (2007) kahden samanaikaisen tehtävän priorisointiin voivat vaikuttaa lisäksi tavoitteisiin liitetyt kannustimet. Tutkijat havaitsivat, että jos pelkästään toiseen tehtävistä oli liitetty kannustin, priorisoivat yksilöt enemmän sitä tavoitetta. Kannustimet voivat olla rahallisia palkintoja tai tavoitteen muotoon liittyviä kannustimia. Jos taas toiseen tavoitteeseen oli liitetty rahallinen kannustin ja toinen tavoite oli muotoiltu vältettäväksi tavoitteeksi, (avoidance goal), eli tavoitteessa epäonnistumisesta seurasi sanktio, vältettävää tavoitetta priorisoitiin enemmän. Tämä johtuu yksilöiden vahvasta halusta välttää menetyksiä. (Schmidt & DeShon, 2007.) Toisaalta on myös esitetty, että vältettävä tavoite ohjaa yksilöä ei-toivotun lopputuloksen kautta. Tällöin ei-haluttua tilaa on vältettävä, sillä tilaan joutuminen, eli tavoitteessa epäonnistuminen, kertoisi yksilön epäpätevydestä. (Schmidt ja ym, 2009.)

Schmidt, Dolis ja Tolli (2009) ovat huomioineet ympäristön vaikutusta tavoitteiden priorisointiin. Tutkijoiden mukaan nimenomaan ympäristön ennustamattomuus selittää Smithin ja DeShonin havaitsemaa (2007) priorisointikaavaa. Ennustamattomissa ympäristöissä työmäärä, ja siten erotusvirhe, voi äkillisesti kasvaa.

Tällöin yksilöt reagoivat ympäristön haasteisiin keskittymällä siihen tehtävään, jonka tila on huonoimmalla tolalla. (Jobidon, Rousseau ja Breton, 2005; Seshaderi & Shapira, 2005; Schmidt ja ym, 2009). Ympäristön vakaus tai epävakaas voi siis vaikuttaa yksilön valitsemiin strategioihin, joilla hän priorisoi keskenään ristiriitaisia tavoitteita. Vakaammassa ympäristössä priorisoitiin alusta alkaen enemmän saavuttamista lähempänä olevaa tavoitetta. (Schmidt ja ym, 2009.)

Tutkijat havaitsivat myös, että yksilölliset erot priorisoinnin taustalla korostuvat epävakaassa ympäristössä. Epävakaassa ympäristössä voimakkaan hallintaorientaation (mastery orientation) omaavat yksilöt priorisoivat alussa useimmin suuremman erotusvirheen omaavaa tehtävää. Kokeen edetessä he myös jakoivat työpanostaan tasaisemmin tehtävien välillä. Sen sijaan heikomman hallintaorientaation omaavat koehenkilöt priorisoivat alusta alkaen useimmin pienemmän erotusvirheen omaavaa tehtävää, eli sitä tehtävää joka oli paremmalla tolalla. Nämä erot kaventuivat ajan myötä. Erot priorisoinnissa selittyvät sillä, että voimakkaan hallintaorientaation omaavat ihmiset suhtautuvat erotusvirheeseen ja tavoitteesta saatuun palautteeseen haasteena, eli se motivoi heitä. Myös muun tyyppisillä orientaatioilla oli vaikutusta priorisointistrategioihin. Näin ollen yksilölliset erot orientaatioissa (goal orientations) voivat vaikuttaa priorisointiin erityisesti epävakaassa ympäristössä. (Schmidt ja ym, 2009.)

Tässä esiteltyt tutkimukset (Erez ja ym 1990; Kernan & Lord, 1990; Schmidt & DeShon, 2007; Schmidt & Dolis, 2009; Schmidt ja ym, 2009) on toteutettu laboratorio-oloissa. Kenttätutkimusta aiheesta ovat tehneet Slocum, Cron ja Brown (2002). Tutkijat tutkivat ristiriitaisten tavoitteiden aiheuttamaa konfliktia terveydenhuoltolaitteita myyvässä firmassa. Työntekijöiden kokema ristiriita syntyi rutiinitehtävien ja erikoislaitemyyntikampanjan välille. Tutkimukseen osallistuneista työntekijöistä 21% ei saanut myytyä edes yhtä laitetta, ja laitemyyntimäärä vaihteli merkittävästi työntekijöiden välillä. Myyntimäärien erot kielivät ristiriitaisten tehtävien erilaisesta priorisointitavasta työntekijöiden välillä. Tutkijoiden mukaan priorisointi voikin tapahtua epämiellyttävien työtehtävien kustannuksella. Koska laitemyynti vaati erilaista strategiaa rutiininomaisiin töihin verrattuna ja vei aikaa rutiinitöiltä, on osa työntekijöistä voinut pitää sitä epämiellyttävänä, ja siksi panostanut siihen vähemmän. Näin ollen ristiriitaisten tavoitteiden aiheuttamassa konfliktissa voi olla tämänkin

johdosta yksilöllisiä eroja siinä, miten ihmiset priorisoivat tavoitteita. (Slocum ja ym, 2002.)

Tutkimustuloksia tulkittaessa on huomioitava kuitenkin sanktioiden puute, eli se, että myyntitavoitteessa epäonnistumisesta ei rangaistu työntekijöitä millään tapaa. Myyjille asetettiin ulkopuolelta tavoite ”edes yhden” laitteen myymiselle kampanjan aikana, jonka pohjalta myyjät asettivat omat tavoitteensa. (Slocum ja ym, 2002.)

Vältettävä tavoite voidaan nähdä sanktion muotona. Kun tavoite ilmaistaan ei-toivottuna tilana, annetaan henkilöille viesti siitä, että tavoitteessa epäonnistuminen on huono asia, ja siitä voi seurata konkreettisia sanktioita. Toisaalta myös tavoitteessa epäonnistumisen johdosta työntekijälle aiheutuva epäpätevyyden kokemus voidaan tulkita eräänlaisena sanktiona henkilön itsekuvaa tai työidentiteettiä kohtaan. Vältettävä tavoite voi olla esimerkiksi muotoa: myyntitulos lisälaitteista ei saa olla huonompi kuin kaksi laitetta. Kuten myöhempi tutkimus on osoittanut, vältettävät tavoitteet voivat ohjata henkilöiden priorisointia sitä tavoitetta kohtaan, joka on ilmaistu vältettävänä tavoitteena. (Schmidt & DeShon, 2007). Toisaalta virallinen sanktioiden puute ei tarkoita sitä, etteivätkö työntekijät voisi siitä huolimatta kokea painetta ja pelkoa erilaisista seurauksista, kuten puhuttelusta tai siitä, miten kyvykkäinä työntekijöinä työnjohto ja toiset työntekijät pitävät heitä. Tämä voi liittyä yksilöiden poikkeaviin tavoiteorientaatioihin (goal orientation), jotka niin ikään vaikuttavat tavoitteiden priorisointitapaan. (Schmidt ja ym, 2009)

Yksi useiden keskenään ristiriitaisten tavoitteiden tavoittelun vaikuttavista tekijöistä voi olla myös se, mitä tavoitteissa on määritetty. Tavoitteiden priorisointi voi tapahtua niiden tehtävien kustannuksella, joita ei ole erikseen tavoitteessa määritelty. (Schmidt & Dolis, 2009; Slocum ja ym, 2002; Staw ja Boettger, 1990.).

Esimerkiksi hotellisiivoustyössä tehokkuuden ja laadun ollessa pääasiallisia tavoitteita, tällainen heitteille jäävä tavoite voisi olla asiakaspalvelu. Jos asiakas etsii huonettaan käytävällä, ei siivoojalla välttämättä ole motivaatiota käyttää äärimmilleen venytettyjä resurssejaan omaehtoiseen asiakkaan auttamiseen.

Tässä kappaleessa on käyty läpi ristiriitaisten tehtävien priorisointiin vaikuttavia tekijöitä, jotta voitaisiin ymmärtää ilmiötä ja sitä, voivatko samanlaiset tekijät vaikuttaa kahden eri ulottuvuuden priorisoinnissa. Nämä aiempien tutkimusten tulokset on tiivistetty seuraavaan taulukkoon.

Taulukko 1. Kahden eri tehtävän priorisointi, ja siihen vaikuttavat tekijät

Tutkimus	Tehtävien priorisointitapa	Priorisointia selittää	Huomautuksia
Erez, Gopher ja Arzi (1990)	Haastavissa tehtävissä toinen tavoite priorisoidaan toisen kustannuksella	Rajalliset resurssit, jolloin priorisointi on välttämätöntä	
Kernan & Lord (1990)	Saavuttamista lähempänä olevaa tavoitetta priorisoidaan enemmän	Odotukset, erotusvirheet sekä tärkeydet	
Schmidt & DeShon (2007)	Fokusta vaihdellaan tehtävien välillä sen mukaan, kumpi on kauempana saavuttamisesta ja ennen deadlinea saavuttamista lähempänä oleva tavoite priorisoidaan	Tavoitteiden erotusvirheet	
Schmidt & DeShon (2007)	Tavoite, johon on liitetty kannustin tai sanktio priorisoidaan hanakammin	Kannustimen ja sanktion motivoiva vaikutus, erotusvirheet	
Schmidt & DeShon (2007)	Vältettävää tavoitetta priorisoidaan rahallisella kannustimella palkittua tavoitetta enemmän	Yksilöiden halu välttää menetyksiä, vältettävässä tavoitteessa epäonnistumisen haitalliset seuraukset yksilön kokemaan pätevyys tunteeseen, erotusvirheet	
Schmidt & Dolis (2009)	Fokusta vaihdellaan tehtävien välillä sen mukaan, kumpi on kauempana saavuttamisesta ja ennen deadlinea saavuttamista lähempänä oleva tavoite priorisoidaan	Kahden samanaikaisen tavoitteen odotukset sekä erotusvirheet	

Schmidt, Dolis ja Tolli (2009)	Fokusta vaihdellaan tehtävien välillä erotusvirheiden mukaan, kumpi on kauempana saavuttamisesta ja ennen deadlinea saavuttamista lähempänä oleva tavoite priorisoidaan	Ympäristön epävakaas ja sen myötä kasvaneet erotusvirheet tavoitteille, tavoitteiden samanaikaiset odotukset	
Schmidt, Dolis ja Tolli (2009)	Fokusta vaihdellaan alussa ja tehtävän edetessä tasaisemmin tehtävien välillä erotusvirheiden pohjalta	Yksilön vahva hallintaorientaatio epävakaassa ympäristössä, odotukset ja erotusvirheet.	Ero hälvenee ajan myötä
Schmidt, Dolis ja Tolli (2009)	Keskitytään alusta alkaen ja tehtävän edetessä enemmän siihen tehtävään, joka on lähempänä saavuttamista	Yksilön heikko hallintaorientaatio epävakaassa ympäristössä, odotukset ja erotusvirheet	Ero hälvenee ajan myötä
Slocum, Cron ja Brown (2002)	Työntekijöiden eriävät priorisointipainotukset rutiinitehtävien ja lisämyyntitehtävän välillä	Yksilölliset erot lisämyyntitavoitteen epämiellyttävyyden kokemisessa	

3.2.3 Kahdesta eri ulottuvuudesta aiheutuva ristiriitaisten tavoitteiden konflikti, ja sen ratkaisuun vaikuttavat tekijät

Edellä käytiin läpi aiempaa tutkimusta kahdesta eri tehtävästä aiheutuvan ristiriitaisten tavoitteiden konfliktin ratkaisuun liittyen. Toisaalta ristiriitaisten tavoitteiden konflikti voi syntyä myös siitä, jos samalle tehtävälle asetetaan useita samanaikaisia tavoitteita. Tällöin konflikti aiheutuu saman tehtävän usean eri ulottuvuuden samanaikaisesta tavoittelusta ja niiden välisestä ristiriidasta. (Locke ja ym, 1994; Slocum ja ym. 2002; Cheng, Luckett ja Mahama, 2007.) Tällaisia ulottuvuuksia voivat olla vaikkapa tehokkuus, eli työn nopea suorittaminen, työn korkea laatu sekä hyvä asiakaspalvelu.

Yksilön näkökulmasta kahden eri ulottuvuuden, kuten nopeuden ja tarkkuuden, yhtäaikaista tavoittelu syö samoja resursseja henkilön rajallisesta kapasiteetista. (Kahneman, 1973 via Wetter ja ym, 2012). Tällöin yksilön täytyy jakaa resursseja kumpaakin tavoitetta kohtaan. (Wetter, ja ym, 2012). Tällaista konfliktia kutsutaankin resurssikonfliktiksi, sillä siinä keskenään ristiriitaiset tavoitteet ammentavat yksilön

rajallisista resursseista. (Gorges & Grund, 2017). Konfliktin ratkaisun keskiössä onkin se, mitä ulottuvuutta yksilö priorisoi tehtävässä. (Slocum ja ym, 2002).

Tätä kahden eri ulottuvuuden priorisointia ovat tutkineet muun muassa Locke ja ym (1994). He tarkastelivat tutkimuksessaan objektin kasaamiselle asetettujen laatu- ja tuottavuustavoitteiden aiheuttamaa ristiriitaa sekä konfliktin ratkaisua. Tuottavuuden tavoittelun voidaan katsoa edustavan tehokkuuden tavoittelua, sillä mitä nopeammin yksilö tekee vaaditut tehtävät, sen suurempi on tämän aikaansaama tuotosmäärä, ja siten tehokkuus. Tutkimuksessa havaittiin, että ristiriitaiset tavoitteet ja sen myötä koettu konflikti heikensivät koehenkilöiden suoriutumista pelkästään määrän suhteen. Tutkijoiden mukaan se selittyy sillä, että henkilöiden mielenmaisema organisaatioissa on usein varsin suorituskeskeinen ja siten määrään keskittyvä. Tämän vuoksi tutkimuksessa tehty laatuinterventio, eli laatutavoitteen esitleminen, sai henkilöt kiinnittämään enemmän huomiota yleensä toissijaiseksi jäävään laatulementtiin. Laatua painotettiin ja arvioitiin tutkimuksessa tarkoin kriteerein. (Locke ja ym, 1994.)

Locken ja ym:n (1994) selitystä laatuintervention vaikutuksesta tukee Cellarin, Degrendelin, Sidlen ja Lavinin johtopäätökset (1996) tehtävätyypin vaikutuksesta tehtävistä suoriutumiseen. Tutkijoiden mukaan tarkat laatukriteerit ja ohjeet laaduntavoitteluun voivat tehdä laadusta oletusarvoisen tavoitteen, koska silloin epäviralliset normit painottavat tarkkojen ohjeistusten myötä laatua. Tarkat ohjeet ja kriteerit tarjoavat ihmisille myös palautetta heidän suoriutumisestaan, eli yksilöt voivat verrata paremmin tuotoksensa laatua haluttuun lopputulokseen ja siten parantaa laatua. (Cellar ja ym, 1996.) Tarkkojen ohjeiden ja kriteerien voidaankin nähdä vähentävän laatutavoitteen epämääräisyyttä.

Määrään ja laadun välistä dilemmaa on tutkittu myös moniulotteisten tehtävien (multidimensional goals) tutkimuksen traditiossa. Gilliland ja Landis (1992) saivat Locken ja kollegoiden (1994) tutkimustuloksiin verrattuna päinvastaisen tuloksen laboratoriotutkimuksessaan, jossa pörssiosakkeiden valitsemiselle oli asetettu haastavat laatu- että määrätavoitteet. Kummankin tavoitteen ollessa haastavia koehenkilöt priorisoivat määrätavoitetta laadun kustannuksella. (Gilliland & Landis, 1992.) Tutkimuksessa ei mitattu tavoitteiden ristiriitaisuutta, mutta toisen ulottuvuuden priorisointi toisen kustannuksella viittaa koehenkilöiden kokemukseen

siitä, ettei molempia voi saavuttaa samanaikaisesti. Niin ikään tavoitteet olivat haastavia, mikä voi Chengin ja ym:n (2007) mukaan lisätä niiden ristiriitaisuutta.

Tutkijoiden mukaan määrän priorisointi laadun kustannuksella selittyy sillä, että monimutkaisissa tehtävissä laatutavoitteen saavuttaminen ja siinä onnistumisen mittaaminen on epämääräisempää kuin määrätavoitteiden. Tämän vuoksi yksilöt ohjaavat toimintansa enemmän määrätavoitteen saavuttamiseen, sillä se voidaan kokea helpommin saavutettavana. (Gilliand & Landis, 1992.) Ristiriitaisten tavoitteiden konfliktin ratkaisua tämän perusteella ohjaisi tavoitteen saavuttamisen helppous tai haastavuus, minkä voi nähdä liittyvän tavoitteen odotuksiin.

Erot tehtävien monimutkaisuudessa voivat selittää tutkimustulosten eroa Locken ja kollegoiden (1994) tuloksiin, sillä Locken ja ym:n tutkimuksessa laatutavoite oli tarkasti määritelty, eikä samalla tavalla epämääräisesti arvioitava, kuten Gillilandin ja Landisin tutkimuksessa (1992). Gillilandin ja Landisin tutkimuksessa haastavissa laatutavoitteissa ei annettu tarkkaa ohjetta laadultaan parhaasta osakkeesta, vaan koehenkilöiden tuli itse arvioida sitä.

Yksi Gillilandin ja Landisin (1992) havainnoista oli myös se, että henkilöt käyttivät erilaisia strategioita tavoitelleensa määrä- ja laatutavoitteita sekä kehittivät strategioitaan ajan myötä. Tämä antaa viitteitä sille, että tavoitteiden sisällöt vaikuttavat priorisointipäätöksen lisäksi myös siihen, miten henkilöt pyrkivät tavoitteita saavuttamaan. (Gilliland & Landis, 1992.)

Toisaalta useat samanaikaiset tavoitteet samalle tehtävälle eivät ole aina huonosta. Wetter, Wegge, Jonas ja Schmidt havaitsivat tutkimuksessaan (2012), että samanaikaiset tavoitteet (dual goals) sekä nopeudelle että tarkkuudelle vähensivät nopeus-tarkkuusdilemmasta aiheutuvaa tarkkuuden heikentymistä nopeuden kustannuksella verrattuna tilanteeseen, jossa tavoiteltiin vain nopeaa tehtävän suoritusaikaa. Tutkimuksen koehenkilöt suorittivat visuaalista skannausta vaativia tehtäviä, ja tarkkuuden parantumisen syyksi havaittiin hitaampi skannausprosessi. Tutkijoiden mukaan tuloksia voi selittää tehtävien alitajuinen priorisointi, jolloin tavoitteiden asettaminen vaikuttaa kognitiivisiin prosesseihin, kuten tutkimuksessa testattuun skannaamiseen, ja siten myös lopputulokseen tavoitteiden tavoittelussa.

(Wetter ja ym, 2012.) Jos tavoitteet koetaan ristiriitaisiksi, yksilöt voivat siis priorisoida niitä tietämättään.

Alitajuisesti tapahtuvia yksilöllisiä eroja tehtävän määrää tai laatu-ulottuvuuteen keskittymisessä voi selittää myös ihmisten erovaisuudet tulevaisuusorientaatioissa (consideration of future consequences, CFC). (Graso & Probst, 2012). Tulevaisuusorientaatiot kuvaavat sitä, ohjaavatko yksilön toimintaa vahvemmin toiminnan seurauksista aiheutuvat välittömät vai pitkän aikavälin seuraukset. (Graso & Probst, 2012; Strahman, Gleicher, Boninger ja Edwards, 1994).

Grason ja Probstin laboratoriotutkimustulosten (2012) mukaan pitkän tähtäimen tulevaisuusorientoituneet koehenkilöt tuottivat parempilaatuista työnjälkeä, mutta vähemmän verrattuna lyhyen tähtäimen tulevaisuusorientoituneisiin koehenkilöihin. Lyhyen tähtäimen tulevaisuusorientoituneet henkilöt taas tuottivat määrällisesti enemmän työtä, mutta suuremmalla virhemäärällä. Lyhyen tähtäimen tulevaisuusorientaation omaavat ihmiset suosivat tutkijoiden mukaan määrään painottamista siksi, koska määrään keskittymällä työn tulokset ovat helpommin ja nopeammin nähtävillä. Laadun suhteen vaikutukset näkyvät pidemmällä tähtäimellä esimerkiksi työkavereiden arvostuksessa tai omanarvon tunnossa, mikä selittää pitkän tähtäimen tulevaisuusorientaation omaavien ihmisten preferenssiä painottaa laatua. Toiminnan seuraukset ovat tällöin johdonmukaisessa suhteessa henkilöiden tulevaisuusorientaatioihin nähden. (Graso & Probst, 2012.)

Tutkimus ei varsinaisesti liity ristiriitaisten tavoitteiden tutkimustraditioon. Koeasetelmassa tavoitteet asetettiin epämääräiseen muotoon, jossa koehenkilöiden tuli tavoitella sekä mahdollisimman hyvää laatua että mahdollisimman suurta tuotost määrää, eikä tavoitteiden välistä mahdollista ristiriitaa mitattu. Niin ikään toisen tavoitteen painottamista ei nähty seurauksena ristiriitaisten tavoitteiden konfliktista, vaan tutkijat havaitsivat, että koehenkilöt valikoivat painotuksensa alitajuisesti tulevaisuusorientaationsa pohjalta. Suurin osa koehenkilöistä ilmoitti itse tavoitelleensa pikemminkin tavoitteen laatu-ulottuvuutta. (Graso & Probst, 2012). Tästä huolimatta tutkimustulokset tarjoavat näkökulmaa siihen, miten yksilölliset erot saattavat vaikuttaa tehokkuus-tarkkuusdilemman ratkaisuun.

Toisaalta yksilöllisiä eroja tehokkuuden ja tarkkuuden priorisoinnissa voi selittää Försterin, Higginsin ja Biancon laboratoriotutkimuksen (2003) mukaan myös erot yksilöiden sääätelyfokuksissa (regulatory focus). Myös sääätelyfokukset ohjaavat yksilöiden toimintaa toiminnan oletettujen seurauksien kautta. Edistysfokusoituneen (promotion focus) yksilön toimintaa ohjaavat toiminnasta saatavat kehot, palkinnot ja toiveet. Estävästi fokusoituneen (prevention focus) yksilön toimintaa ohjaavat taas toiminnasta mahdollisesti seuraavat negatiiviset vaikutukset turvallisuuteen, vastuuseen ja velvollisuudentuntoon, ja näiden seurausten välttäminen. Esimerkiksi estävästi fokusoitunut työntekijä voi pyrkiä välttämään huolimattomasti tehdystä työstä saatuja nuhteluja, jotka ilmaisevat työntekijän laiminlyövänsä velvollisuuksiaan. (Higgins, 1997; Förster ja ym, 2003.)

Tutkijat havaitsivat, että edistysfokusoituneet koehenkilöt keskittyivät enemmän tehokkuuteen tarkkuuden kustannuksella, kun taas estävästi fokusoituneet koehenkilöt keskittyivät enemmän tarkkuuteen. Tämä selittyy tutkijoiden mukaan eri tavalla fokusoituneiden yksilöiden strategisista valinnoista. Edistysfokusoituneiden koehenkilöiden esitettiin valitsevan riskipitoisempia strategioita saadakseen kokemuksen saavutuksesta, kun taas estävästi fokusoituneiden henkilöiden esitettiin valitsevan tarkkavaisuutta painottavia strategioita välttääkseen virheitä. (Förster ja ym, 2003.)

Tutkimuksessa ei kuitenkaan mitattu tavoitteiden ristiriitaisuutta tai sen vaikutusta yksilöiden toimintaan. Tavoitteet esitettiin koehenkilöille yhtä tärkeinä ja samaan aikaan tavoiteltavina. On tutkittu, että ”yritä parhaasi”- muotoa olevat epätarkat tavoitteet toimivat heikommin kuin tarkat ja haastavat tavoitteet, sillä ne hyväksyvät laajan vaihtelun eri suoritetasoja tehtävälle. (Locke, 1968). Tässä muodossa tavoitteita ei välttämättä koeta ristiriitaisina, sillä niiden yhdistäminen voi olla helpompaa. Sen sijaan toisessa koesarjan kokeista minimitalavoite tehtävälle esitettiin mitattavassa muodossa tehokkuuden ja virheiden osalta, mikä tekee tavoitteiden tavoittelusta haastavampaa. Se voisi puoltaa käsitystä kahden eri ulottuvuuden välisestä ristiriidasta.

Toisaalta tutkimustulokset voivat selittyä myös pelkällä koehenkilöiden preferenssillä, eli sääätelyfokuksella, joka saa nämä keskittymään enemmän toiseen ulottuvuuteen

toisen kustannuksella ilman koettua ristiriitaa tavoitteiden välillä. Tämän vuoksi vastaavanlainen koe olisi hyvä suorittaa tutkimalla ristiriitaisten tavoitteiden konfliktia, ja selvittää priorisoivatko yksilöt tavoitteita säätelyfokustensa perusteella. Kuitenkin tutkimuksen pohjalta voidaan ajatella, että ristiriitaisten tehokkuus- ja tarkkuustavoitteiden priorisointia saattaisivat ohjata yksilöiden säätelyfokukset.

Edellä läpikäydyt tutkimukset (Förster ja ym, 2003; Graso & Probst, 2012; Gilliland & Landis, 1992; Locke ja ym, 1994, Wetter ja ym, 2012) ovat olleet pääasiassa laboratoriotutkimuksia. Kenttätutkimuksen kahden ulottuvuuden samanaikaisesta tavoittelusta ovat toteuttaneet Mayer, Gerber, McDermott, Volkamer ja Vogt (2017). He tutkivat kolmessa keskisuuressa saksalaisessa IT-firmassa tietoturva- ja tehokkuustavoitteiden samanaikaista tavoittelua ja priorisointia. Tutkijat havaitsivat, että suoritettavista palkitsemisen myötä ihmiset kiinnittivät vähemmän huomiota työlle säädettyihin tietoturvaohjeisiin ja niiden noudattaminen oli vähäisempää. Tutkijoiden mukaan tämä kertoo jonkinasteisesta tavoitteiden ristiriidasta. (Mayer ja ym, 2017.)

Kuten useassa muussakin tutkimuksessa, tavoitteiden ristiriitaisuutta ei kuitenkaan määritetty, joten on mahdotonta sanoa, aiheutuuko tehokkuuden priorisointi tavoitteiden ristiriitaisuudesta vai pelkästään suoriutumisesta palkitsemisesta. Kyse voi olla pelkästään preferenssistä ohjata toimintaa siihen suuntaan, josta palkitaan ja jonka voi siksi nähdä johdon painottamana tavoitteena. Ristiriitaisten tavoitteiden konfliktin ydinkysymys on se, kokevatko ihmiset tavoitteiden samanaikaisen tavoittelun olevan toisiaan poissulkevaa, jolloin tavoitteiden priorisointi on pakollista, ei vapaaehtoinen valinta. (Locke ja ym, 1994, Slocum ja ym, 2002).

Suurin osa tässä läpikäydyistä tutkimuksista on toteutettu kvantitatiivisella otteella. (Gilliland & Landis, 1992; Locke ja ym, 1994; Förster ja ym, 2003; Graso & Probst, 2012; Mayer ja ym, 2017; Wetter ja ym, 2012). Kvalitatiivista tutkimusta usean samanaikaisen tavoitteen toteutumisesta sekä priorisoinnista ovat toteuttaneet Pressau, Sniehotta, Francis ja Campbell (2009). Tutkimuksessa tutkittiin lääkäreiden suorittaman kahden eri hoitotoimenpiteen välisiä rajoittavia tai auttavia tekijöitä. Tutkimuksen huomio oli tavoitteen saavuttamiseen tähtäävien toimien (goal directed behaviours) keskinäisessä vaikutuksessa, eli siinä millaiset tavoitteeseen tähtäävät

toimet auttoivat tai vaikeuttivat kumpaankin tavoitteeseen pyrkimistä. Tehtävät olivat terveellisten elämäntapojen ohjeistus sekä verenpaineen alentamiseen tarkoitettujen lääkkeiden määrääminen diabetespotilaille. (Pressau ja ym, 2009.) Vaikka kyseessä on kaksi eri tehtävää, voidaan tämä nähdä kuitenkin myös kokonaisuudessaan usean eri ulottuvuuden, eli laadun, potilastyytyväisyyden ja tehokkuuden samanaikaisena tavoitteluna. Hoidon hyvän laadun voi nähdä koostuvan mahdollisimman kattavasta konsultaatiosta, joka sisältää sekä lääkkeiden määräämiseen että potilaiden elintapojen parantamiseen tähtäävän ohjeistuksen.

Tutkijat havaitsivat, että vaikka samantyylliset tekijät koettiin rajoittavina kummallekin toiminnalle, aikomuksissa ohjeistaa potilaita elintapojen parannukseen oli enemmän vaihtelua lääkäreiden kesken. Tutkijoiden mukaan lääkäreiden tavoitteiden priorisointi määrittääkin sitä, miten paljon rajoittavat tekijät vaikuttavat kummankin tavoitteen aiottuun toteutumiseen ja tavoitteluun, mikäli tavoitteiden koetaan kilpailevan rajallisista resursseista. Vaikka tutkimusta ei varsinaisesti tutkittu ristiriitaisen tavoitteiden konfliktin kautta, lääkäreiden vastauksissa nousseen aikarajoitteen koettiin rajoittavan kummankin tavoitteen tavoittelua. (Pressau ja ym, 2009.) Tämä voi olla merkki ristiriitaisen tavoitteiden konfliktista, jos aika, eli resurssit toteuttaa haluttuja tehtäviä koetaan rajoitteeksi.

Tutkimustulokset antavatkin viitteitä siihen, että yksilölliset erot tavoitteiden priorisoinnissa, kuten erot subjektiivisessa tärkeydessä, voivat vaikuttaa priorisointipäätökseen, eli siihen, mitä toimia laadun eteen päätetään tehdä. Toinen mahdollinen selittäjä voi olla se, pidetäänkö jompaakumpaa tavoitetta miellyttävämpänä. (Slocum ja ym, 2002). Lääkkeiden määrääminen voidaan kokea helpommaksi, sillä annettaessa ohjeistuksia terveelliseen elämäntapaan lääkäreiden tulee ottaa kantaa potilaidensa elintapoihin, mikä voi olla aiheena herkkä ja siksi epämiellyttävä.

Tutkijat selittivät eroa myös roolijaolla, eli sillä, että vain lääkäri voi määrätä lääkkeitä, mutta ohjeistuksia elintapoihin voi antaa myös muu hoitohenkilökunta. Toinen selittävä tekijä on tutkijoiden mukaan viralliset ohjeet, jotka painottavat lääkkeiden määräystä, mutteivat ohjeistuksien antamista. (Pressau ja ym, 2009.)

Toinen tehokkuudesta ja laadusta toteutettu laadullinen tutkimus (Salvato & Rerup, 2018) selvitti italialaisessa design-firmassa työntekijöiden kehittämien rutiinien (routines) merkitystä ristiriitaisten tavoitteiden konfliktin ratkaisussa. Aiemmin pelkkään hyvään designiin keskittyneessä firmassa oli asetettu työntekijöille uutena tavoitteena tehokkuus. Työntekijät eri organisaatiotasoilla kehittivät kokeilevien toimintojen (trials) myötä uusia sääteleviä toimintoja (regulatory actions), jotka auttoivat näitä joustavasti tavoittelemaan kumpaakin tavoitetta samoilla rutiineilla. Työntekijät siis pitivät kiinni parhaansa mukaan kummastakin tavoitteesta. (Salvato & Rerup, 2018.)

Tässä kappaleessa on käyty läpi aiempaa tutkimusta liittyen kahdesta eri ulottuvuudesta aiheutuvan ristiriitaisten tavoitteiden konfliktiin ja sen ratkaisuun. Tämän pohjalta on pyritty vastaamaan tutkimuskysymyksiin, eli siihen miten ristiriitaisten tavoitteiden konflikti on ratkaistu, ja millaiset tekijät vaikuttavat priorisointiin. Aiemman tutkimuksen perusteella priorisointi näyttäisi selittyvän monella eri tavalla. Seuraavalla sivulla olevaan taulukkoon on tiivistetty tässä läpikäytyjen tutkimusten tulosta aiheesta.

Taulukko 2. Saman tavoitteen kahden eri ulottuvuuden priorisointi, ja siihen vaikuttavat tekijät

Laadun ja tehokkuuden priorisointi			
Tutkimus	Ulottuvuuksien priorisointitapa	Priorisointia selittää	Huomautuksia
Locke, Smith, Erez, Shah, Schaffer, (1994)	Ristiriitaisten tavoitteiden konflikti heikentää tuottavuutta, muttei laatua, eli laatu priorisoidaan	Laatuinterventio, eli tarkat ohjeet laadulle, joka saa yksilöt painottamaan sitä.	
Gilliland & Landis (1992)	Määrä priorisoidaan laadun edelle	Laatutavoitteen epämääräisyys, joka vaikeuttaa sen tavoittelua, jolloin määrää on helpompi tavoitella.	
Wettter, Wegge, Jonas & Smith (2012)	Samanaikaiset tavoitteet tehokkuudelle ja tarkkuudelle vähentävät virheiden määrää ilman merkittävää huonontumista ajassa.	Tavoitteita saatetaan priorisoida alitajuisesti niin, että ne vaikuttavat yksilöiden kognitiivisiin prosesseihin ja sitä kautta tehtävistä suoriutumiseen. Tarkkuus parantuu hidastuneen skannaamisen myötä.	Ei varsinaisesti ristiriitaisten tavoitteiden tutkimustraditiota.
Graso & Probst (2012)	Yksilöllisiä eroja priorisoinnissa niin, että osa priorisoi määrää ja osa tarkkuutta	Erot yksilöiden tulevaisuusorientaatioissa, jotka voivat vaikuttaa myös alitajuisesti	Ei varsinaisesti ristiriitaisten tavoitteiden tutkimustraditiota.
Förster, Higgins, Bianco (2003)	Yksilöllisiä eroja priorisoinnissa niin, että osa priorisoi tehokkuutta ja osa tarkkuutta	Erot yksilöiden säätelyfokuksissa	Ei varsinaisesti ristiriitaisten tavoitteiden tutkimustraditiota.
Mayer, Gerber, McDermott, Volkamer ja Volt (2017)	Suoritettavoitetta, eli tehokkuutta priorisoidaan tietoturvallisuuden kustannuksella	Suoritettavoitteista palkitseminen, joka ohjaa toimintaa palkittuun suuntaan	Ei varsinaisesti ristiriitaisten tavoitteiden tutkimustraditiota.

Pressau, Sniohetta, Francis ja Campbell (2009)	Laadussa tehdään kompromisseja niin, että toista laatuun tähtäävää tehtävää priorisoidaan enemmän	Tehtävien subjektiivinen tärkeys, tehtävien miellyttävyys, tehtävää suorittavan henkilön korvattavuus ja siirron mahdollisuus toiselle henkilölle, virallisten ohjeiden painotukset.	Ei varsinaisesti ristiriitaisten tavoitteiden tutkimustraditiota.
Salvato & Rerup (2018)	Tehokkuus- ja laatutavoitteita tavoitellaan samanaikaisesti, eikä toista priorisoida toisen edelle	Työntekijöiden kehittämät joustavat rutiinit, jotka mahdollistavat tavoitteiden samanaikaisen tavoittelun	

3. RISTIRIITAISTEN TAVOITTEIDEN KONFLIKTIN RATKAISU

Kuten edellä on esitetty, useat samanaikaiset tavoitteet voivat asettaa työntekijät konfliktitilanteeseen, joka heidän tulee ratkaista. Tämä voi tapahtua priorisoimalla tavoitteita tai yhdistämällä ne (goal alignment). (Erez ja ym, 1990; Locke ja ym, 1994; Slocum ja ym, 2002; Unsworth, ja ym, 2014.) Tässä kappaleessa pyritään luomaan teoreettista pohjaa päätutkimuskysymyksen tutkimiselle, eli siihen, miten ristiriitaisten tavoitteiden konflikti ratkaistaan, ja millaiset asiat siihen voivat vaikuttaa.

3.1 Tavoitteiden yhdistäminen

Yksi keino ratkaista ristiriitaisista tavoitteista aiheutuva konflikti on yhdistää tavoitteet. Tavoitteiden yhdistäminen on kognitiivinen prosessi, jossa yksilö muokkaa käsitystään ja mentaalista kuvaansa keskenään ristiriitaisista tavoitteista. Tämä tapahtuu muokkaamalla yksilön kuvaa tavoitteista sellaiseksi, että se korostaa niiden yhteisiä tekijöitä ja häivyttää eroja. (Unsworth, ja ym, 2014.) Käytännössä yksilö voi muodostaa kahdesta tai useammasta eri tavoitteesta niin sanotun yhdistelmätavoitteen (compound goal) punomalla edellä mainitulla tavalla näitä ristiriitaisia tavoitteita yhteen. (Karoly, Ruehman, Okun, Lutz, Meaton, 2005; Unsworth ja ym, 2014). Toisaalta yksilö voi määrittää yhden tavoitteen tärkeämmäksi, jolle muut tavoitteet ovat alisteisia, eli tehdä tavoitteista sisäkkäisiä (nesting). (Ashforth, Rogers ja Corley, 2011; Unsworth ja ym, 2014). Tavoitteiden yhdistämisessä siis nimensä mukaan sulautetaan yhteen ristiriitaisia tavoitteita. (Unsworth, ja ym, 2014.)

Jos esimerkiksi hotellisiivouksessa tavoitteena on tehokkuus ja laatu, yksilön narratiivi voisi olla seuraavanlainen: teen työni mahdollisimman tarkasti ja nopeasti, eli tavoitteet kulkisivat rintarinnan. Tällöin kyseessä olisi yhdistelmätavoitteen luonti kahdesta melko merkittävästikin toisistaan poikkeavasta tavoitteesta. Vaihtoehtoisesti toinen tavoite saattaisi olla tärkeämpi, eli tällöin työntekijän narratiivi saattaisi olla toisenlainen: teen työni ensisijaisesti laadukkaasti, mutta laadun puitteissa mahdollisimman nopeasti, tai teen työni ensisijaisesti nopeasti, ja niin laadukkaasti, mitä vaadituilla tehoilla voi tehdä. Tässä tapauksessa tavoitteista tehtäisiin sisäkkäisiä. Nämä mahdolliset narratiivit tai mentaaliset kuvat toimisivat siis hierarkkisen

tavoitejärjestelmän mukaisena suoritettavaksi (performance goal), eli pidempiaikaisena projektitavoitteena työlle.

3.2 Tavoitteiden priorisointi

Tavoitteiden yhdistäminen on yksi keino ratkaista useista samanaikaisista tavoitteista aiheutuva konflikti. Jos yksilö ei onnistu tässä, voi konfliktin ratkaista myös priorisoimalla jokin tavoite tärkeämmäksi, jotta rajallisten resurssien allokointi onnistuu. Useiden tavoitteiden priorisointia on tutkittu enemmän, ja se on keskittynyt juuri siihen, miten yksilöt allokoivat resursseja priorisoinnin seurauksena. (Unsworth ja ym, 2014).

Olisi kiinnostavaa tietää, onko tavoitteiden yhdistäminen niin sanottu ensimmäinen toimintamalli, jonka yksilöt valitsevat. Eli pyrkivätkö yksilöt pitämään kiinni useista keskenään ristiriitaisistakin tavoitteista, jos vain mahdollista, ja tapahtuuko tavoitteiden priorisointia vain silloin, jos tavoitteiden mielekäs yhdistäminen ei ole mahdollista. Tähän suuntaan viittaisi ainakin Schmidtin ja Doliksen (2009) sekä Smithin ja DeShonin (2007) tutkimustulokset.

Seuraavaksi käsitellään useiden samanaikaisten tavoitteiden priorisoimista ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Useiden eri tavoitteiden priorisoimisprosessia voidaan ymmärtää yksilön itsesäätely- ja motivaatioteorioiden avulla. (Locke ja Latham 1990 via Vancouver ja ym 2010; Klein, 1989; Vancouver ja ym, 2010). Vancouver kollegoineen (2010) ovat luoneet usean samanaikaisen tehtävän priorisointiprosessia selittävän sovelletun odotus- ja kontrolliteorian. Mallin avulla voidaan analysoida ja selittää yksilöiden priorisointiprosessia ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Vancouverin ja ym:n teoriaa (2010) on edistetty ottamalla huomioon muun muassa tavoitteiden tyypin ja riskien vaikutusta priorisointipäätökseen. (Ballard ja ym, 2016). Tähän tutkimukseen katsottiin soveltuvammaksi Vancouverin ja kollegoiden luoma (2010) niin sanottu perusmalli, sillä tavoitteita ei ole ilmaistu vältettävänä tavoitteina.

Vancouverin ja ym:n malli (2010) on käyttökelpoinen, kunhan otetaan huomioon usean eri ulottuvuuden aiheuttamat erot verrattuna alkuperäiseen malliin ja sen oletuksiin. Vancouver ja ym tutkivat tutkimuksessaan (2010) tavoitteiden priorisointia

ja työpanoksen allokointia kahden samankaltaisen tehtävän välillä. Hotellisiivoustyössä on sen sijaan kyseessä ennemminkin kahden samalle tehtävälle annetun ulottuvuuden priorisoinnista ja tavoittelusta, mikä muuttaa jonkin verran kontrolli- ja odotusteorian dynamiikkaa toisen tavoitteista ollessa tehokkuus. Seuraavaksi käsitellään näitä tarvittavin muutoksin tutkittavaan kontekstiin mukautettuja teorioita.

3.2.1 Dynaaminen kontrolliteoria

Kontrolliteorian mukaisessa itsesäätelyprosessissa yksilö määrittää tehtävän nykytilan ja vertaa sitä haluttuun lopputulokseen, eli annettuun tavoitteeseen. Tästä syntyy erotusvirhe, jonka pohjalta yksilö päättää toimia tavoitteen suhteen ja käyttää työpanostaan tavoitteen tavoittelemiseen. (Powers, 1973 via Vancouver ja ym, 2010; Vancouver ja ym, 2010). Yksilön toimintaa ajaa siis halu pienentää erotusvirhettä ja saavuttaa haluttu tila, eli tavoite. (Vancouver ja ym, 2010.)

Mitä suurempi erotusvirhe tavoitteella on, sen merkittävämpi on siitä aiheutuva ristiriita ja siten tavoitteen tärkeys. (Vancouver ja ym, 2010). Tavoitteen tärkeys taas vaikuttaa usean eri tavoitteen välillä priorisointiin niin, että työpanos ohjataan useimmiten siihen tehtävään ja tavoitteeseen, jossa erotusvirhe on suurempi, eli siihen tehtävään, joka kaipaa enemmän huomiota. (Schmidt & DeShon, 2007; Schmidt & Dolis, 2009, Schmidt ja ym, 2009).

Hotellisiivoustyössä erotusvirhe määritetään laatutavoitteen osalta astuttaessa hotellihuoneeseen ja skannattaessa sen likaisuus. Tämän skannausprosessin pohjalta työntekijä arvioi vaaditun työmäärän vertaamalla havaintoaan huoneen nykytilasta (likainen huone) haluttuun lopputulokseen, eli hyvin siivottuun hotellihuoneeseen. Tehokkuustavoitteen osalta erotusvirhettä käsitellään myöhemmin tässä kappaleessa, kun vedetään yhteen teoreettisen viitekehyksen sovellutukset tutkittavaan ilmiöön ja yritykseen.

Dynaaminen kontrolliteoria ottaa huomioon itsesäätelyprosessissa vaikuttavien tekijöiden muuttuvat luonteet, kuten edistymisen tavoitteiden tavoittelussa. Kun yksilö tekee töitä tavoitteen eteen ja se edistyy, erotusvirhe pienenee. Tavoitteen nykytila ei

siis ole staattinen, vaan se muuttuu yksilön toimien seurauksena, ja tätä muutosta yksilö prosessoi jatkuvasti vertaamalla tavoitteen tilaa haluttuun tilaan. Tavoitteen nykytilaan, ja sitä kautta erotusvirheeseen, voivat vaikuttaa myös positiiviset tai negatiiviset ulkopuoliset tekijät. Positiivinen tekijä on esimerkiksi työkavereiden apu ja negatiivinen tekijä tekniset ongelmat, (Vancouver ja ym, 2010.)

Esimerkiksi tutkittavassa organisaatiossa kerroshoitajan työhön sisältyy hotellihuoneiden siivoamisen lisäksi huoltotöitä, kuten tarvittavien liinavaatteiden täyttö siivouskärryihin sekä likaisten lasien vieminen pesuun ja puhtaiden hakeminen kerroksille. Kun siivouskärryssä on puhtaita liinavaatteita ja laseja, on erotusvirhe huoltotöille olematon ja kerroshoitaja voi keskittyä huoneiden siivoamiseen, jonka erotusvirhe on suurempi. Päivän edetessä liinavaatteet sekä lasit hupenevat ja saattavat loppua. Tällöin huoltotöiden erotusvirhe on kasvanut niin suureksi, että se on huoneiden siivoamisen erotusvirhettä suurempi, ja työntekijän on hetkellisesti priorisoitava huoltotyöt allokoimalla työpanostaan niihin, jotta voisi sitten jatkaa päätyötään

Unsworth, Yeo ja Beck ovat tuoneet (2014) esille tutkijoiden (Bandura, 2013 via Unsworth ja ym 2014; Bandura & Locke, 2003) näkemyksen siitä, että yksi yksilöiden keinoista pienentää tavoitteen erotusvirhettä on hylätä tavoite. Tavoitteen hylkäämistä selittää yksilöiden halu pienentää erotusvirhettä. Priorisoinnista aiheutuvan toisen tavoitteen osittaisen tai totaalisen hylkäämisen ovat tuoneet esille myös Wetter ja kollegat (2012), ja tämä voisi osittain selittyä yksilöiden halulla vähentää erotusvirhettä hylkäämällä tavoite. Niin ikään DeShon ja Schmidt (2007), Schmidt ja Dolis (2009) sekä Schmidt ja ym (2009) ovat havainneet vastaavanlaisen priorisointikaavan, jossa toinen tavoitteista hylättiin deadline lähestyessä.

Kuitenkaan tavoitteiden hylkääminen ei ole Unsworthin, Yeon ja Beckin (2014) mukaan todennäköistä, sillä alemman tason tavoitteiden yhteydet ylemmän tason tavoitteisiin, kuten identiteettiin tai arvoihin on otettava huomioon. Alemman tason tavoitteiden hylkäämisellä saattaisi olla haitallisia seurauksia ylemmän tason tavoitteisiin, kuten identiteettiin, minäkuvaan tai arvoihin. (Unsworth ja ym, 2014.)

3.2.2 Tavoitteen subjektiivinen tärkeys ja sen eroavaisuudet yksilöiden välillä

Erotusvirheen lisäksi tavoitteiden priorisointiin vaikuttaa tavoitteen saavuttamisesta saatava hyöty (gain.) Hyöty ilmaisee sitä, miten tärkeä tavoite on yksilölle. Jatkossa hyötyyn viitataan termillä subjektiivinen tärkeys, sillä se koetaan kuvaavammaksi termiksi. Jotkin tavoitteet voivat olla toisia tavoitteita tärkeämpiä, jolloin yksilö voi priorisoida ne, vaikka niiden erotusvirhe olisi jonkin toisen tavoitteen erotusvirhettä pienempi. Subjektiivinen tärkeys siis kuvastaa sitä, miten yksilö painottaa eri tavoitteiden tärkeyttä. Tämä vaikuttaa myös koettuun tavoitteen tärkeyteen, (immediate subjective value), joka muodostuu tavoitteen subjektiivisesta tärkeydestä ja erotusvirheestä. (Vancouver ja ym, 2010.)

Tavoitteen subjektiivinen tärkeys voikin selittää yksilöllisiä eroja tavoitteiden priorisoinnissa, sillä yksilöt voivat kokea eri tavoitteiden hyödyt, eli subjektiiviset tärkeydet, eri tavalla. Toiselle tehokas työnteko voi olla tärkeämpää kuin työn laadukas tekeminen, ja toisin päin. Nämä yksittäisten tehtävien tavoitteet voivat liittyä tavoitteiden hierarkkisen mallin mukaan ylemmän tason tavoitteisiin, kuten projektitavoitteisiin sekä vielä korkeammalle tasolle henkilöiden identiteetteihin, arvoihin ja minäkuvaan, mikä selittää alemmalla tasolla tapahtuvaa subjektiivista tärkeyttä eri tavoitteiden suhteen.

Tavoitteet voivatkin liittyä toisiin tavoitteisiin kolmella erilaisella sidoksella. Sisäinen sopusointu (self-concordance) kuvastaa sitä, missä määrin ja miten merkittävien sidoksin jokin tietty tehtävä linkittyy tavoitteiden hierarkkisen mallin mukaan ylempiin projektitavoitteisiin, identiteetteihin ja arvoihin. (Adriasola & Unsworth, 2011 via Unsworth ja ym, 2014; Sheldon & Kasser, 1995; Unsworth ja ym, 2014.) Toisaalta taas alemman tason tavoite voi olla liittynyt useampaan eri ylemmän tason tavoitteeseen. Tätä tavoitteeseen liittyvien ylemmän tason tavoitteiden määrää mittaa tavoitteen moniulotteisuus (multifinality). (Kruglanski, Köpetz, Bélanger, Chun, Orehek ja Fishbach, 2013; Unsworth ja ym, 2014.) Niin ikään ylemmän tason tavoitteet voivat olla liittyneitä useampaan alemman tason tavoitteeseen. Tavoitteen samanaikaisuus määrittää tätä määrää, eli sitä, miten monta eri keinoa yksilöllä on saavuttaa tavoite. (Kruglanski, Pierro ja Sheveland, 2011, Unsworth ja ym, 2014.)

Näistä edellä mainituista yhteyksistä tavoitteiden välillä muodostuu tavoitteen informationaalinen arvo. Tavoitteen informationaalinen arvo kuvastaa siis sitä, missä määrin jokin yksittäinen tavoite auttaa yksilöä saavuttamaan muita siihen liittyviä tavoitteita hierarkkisessa tavoitejärjestelmässä. Jonkin tavoitteen yhteydet toisiin tavoitteisiin, eli tavoitteeseen liittyvä informationaalinen arvo, vaikuttavat tavoitteen subjektiiviseen tärkeyteen ja siten myös tavoitteen priorisointiin positiivisesti. Unsworth ja ym (2014) esittävätkin, että mitä suurempi tavoitteen informationaalinen arvo on, sitä todennäköisemmin se priorisoidaan (Unsworth ja ym, 2014.)

Erityisesti sisäisen sopusoinnun ja moniulotteisuuden kautta lisääntynyt tavoitteen informationaalinen arvo on priorisoinnin kannalta tärkeää, sillä näiden yhteyksien myötä yksilö voi alemman tason tavoitetta tavoitellessaan tavoitella myös ylemmän tason tärkeitä tavoitteita. (Kruglanski ja ym, 2002; Unsworth ja ym, 2014.)

Tavoitteen subjektiiviseen tärkeyteen, ja sitä kautta tavoitteen tärkeyteen, voivat vaikuttaa myös tavoitteeseen liittyvät positiiviset tai negatiiviset affektit, eli tunteet, jotka liittyvät tavoitteeseen. Tätä kutsutaan tavoitepohjaiseksi affektiksi (goal based affective value), joka kertoo tavoitteen tunnepohjaisen arvon. (Unsworth, ja ym, 2014.) Suuremman positiivisen affektin omaavat tavoitteet priorisoidaan todennäköisemmin verrattuna pienemmän tai negatiivisen affektin omaaviin tavoitteisiin. (Custers & Aarts, 2007; Unsworth ja ym, 2014).

Tutkittavassa kontekstissa esimerkiksi siististi siivottu huone voi tuoda tyydytystä ja positiivisia tunteita työntekijälle, joka näkee konkreettisesti oman työnsä jäljet. Tämä voisi siten vaikuttaa laatutavoitteen subjektiiviseen tärkeyteen ja lisätä laatutavoitteen priorisoimisen todennäköisyyttä. Toisaalta annettuun aikaan pääsemiseen tai sen päihittämiseen voi liittyä positiivisia tunteita, mikä taas lisäisi annetun tehokkuustavoitteen subjektiivista tärkeyttä ja voisi lisätä tehokkuustavoitteen priorisoimisen todennäköisyyttä.

On perusteltua liittää tavoitteiden informationaalinen ja affektiivinen arvo nimenomaan subjektiiviseen tärkeyteen, sillä tähän oletukseen ovat tulleet myös Unsworth, Yeo ja Beck (2014) johtopäätöksissään. Kuitenkaan yhteyttä ei ole testattu vielä empiirisesti, eikä validoitua mallia ole luotu. On epäselvää, vaikuttavatko tavoitteiden

informaationaaliset arvot ja affektit nimenomaan subjektiivisen tärkeyden kautta priorisointiin vai onko niillä itsenäistä vaikutusta priorisointiprosessissa. (Unsworth ja ym, 2014).

Dynaamisen odotus- ja kontrolliteorian (Vancouver ja ym, 2010) täydentäminen Unsworthin ja kollegoiden laatimilla periaatteilla (2014) on perusteltua myös tutkimusten välisillä eroilla. Vancouver kollegoineen testasi teoriaansa kahden liki identtisen tehtävän kilpaillessa koehenkilöiden resursseista. Koska tehtävät eivät eronneet merkittävästi toisistaan lukuun ottamatta kokeessa testattua rahallisen kannustimen vaikutusta, voisi päätellä, että tehtäviin liittyvät ylemmän tason tavoitteet ja informaationaalinen ja affektiivinen arvo ovat keskenään samankaltaisia. Rahallinen kannustin lisäsi sen tavoitteen subjektiivista tärkeyttä, johon kannustin liitettiin, minkä voi tulkita myös sen tavoitteen kasvaneena informaationaalisena arvona.

Kun tutkitaan kahta eri ulottuvuutta, kuten tehokkuutta ja laatua samalle tehtävälle, on kyseessä kaksi erilaista tavoitetta ja asiaa. Ulottuvuuksien eroavaisuuksien vuoksi nämä ovat alttiimpia yksilöllisille eroille hierarkkisen tavoitemallin ja tavoitteiden erilaisten informaationaalisten arvojen myötä. Toisaalta kahden eri ulottuvuuden välillä voi olla aiemmin esitetty haittaava yhteys, mikä voi aiheuttaa koettua konfliktia, eli ristiriitaa ulottuvuuksien välille. (Unsworth ja ym, 2014).

Näin ollen tutkittaessa erilaisia tavoitteita samalle tehtävälle on hyödyllistä ymmärtää tavoitteen subjektiiviseen tärkeyteen vaikuttavia tekijöitä ja hierarkkista tavoitemallia, jotta voidaan ymmärtää yksilöllisiä eroja koetussa konfliktissa ja sen ratkaisussa. Unsworthin, Yeon ja Beckin (2014) mukaan yksilölliset erot esimerkiksi arvoissa tai identiteeteissä voivat selittää alemmalla tasolla tapahtuvaa vaihtelua eri tavoitteiden priorisoinnissa ja monimutkaistavat päätöksentekoa kuvaavia yleisesti käytettyjä (Schmidt & DeShon, 2007; Schmidt & Dolis, 2009; Schmidt ja ym, 2009; Vancouver ja ym, 2010) odotus- ja kontrolliteorioita. Jos esimerkiksi laatutavoitteen informaationaalinen arvo on tehokkuustavoitteen informaationaalista arvoa suurempi siksi, että se liittyy voimakkain sidoksin henkilön työidentiteettiin tai arvoihin, on sen priorisointi todennäköisempää, mitä tehokkuuden. Näin ollen organisaatioissa olisi hyvä ymmärtää yksilöt kokonaisvaltaisemmin ja ymmärtää identiteettien ja arvojen merkitystä, sillä hierarkkisen tavoitemallin mukaan ne voivat vaikuttaa yksilöiden

tekemiin priorisointipäätöksiin ja toimintaan. Kun kontrolliteoriaan integroidaan hierarkkinen tavoitemalli sovellutuksineen, päästään syvemmälle tutkittavaan ilmiöön sen sijaan, että todettaisiin vain jonkin tavoitteen olevan toista tärkeämpi jollekin ihmisille siihen liittyvän suuremman subjektiivisen tärkeyden tähden. Malli auttaa selittämään sitä, miksi tavoitteiden hyödyt, eli subjektiiviset tärkeydet, voivat vaihdella ihmisten välillä.

3.2.3 Tavoitteen dynaaminen tärkeys

Yksilön päätöksentekoa toimia tavoitteen suhteen selittää siis osittain erotusvirhe sekä tavoitteen subjektiivinen tärkeys. Näistä kahdesta tekijästä muodostuu tavoitteen tärkeys (valence). Vancouverin ja kollegoiden (2010) esittelemä tavoitteen dynaaminen tärkeys (dynamic valence) ottaa huomioon tärkeyden muutokset ajan ja eri vaikutteiden myötä

Tavoitteen tärkeys taas määrittää osittain sitä, mihin tavoitteeseen työntekijä ohjaa työpanostaan, eli minkä tavoitteen yksilö priorisoi tomissaan. Yleisesti ottaen tavoite koetaan tärkeämmäksi, kun erotusvirhe on suuri, ja tämän eron kaventuessa tavoitteen tärkeys vähenee. (Vancouver ja ym, 2010.)

3.2.4 Dynaaminen odotusteoria

Yksilöiden päätöksentekoa usean eri tavoitteen vallitessa selittää vain osittain aiemmin esitetty kontrolliteoria ja tavoitteen dynaaminen tärkeys. Toinen yleisesti käytetty motivaatioteoria tähän on odotusteoria (expectancy theory.) (Schmidt & Dolis, 2009; Steel & Köning, 2006; Vancouver ja ym, 2010).

Odotukset muodostuvat yksilöiden uskomuksista liittyen tapahtumien todennäköisyyksiin. Tavoitteen odotukset kuvastavat yksilön uskomuksia siitä, että tietty lopputulos, kuten tavoite voidaan saavuttaa tietynlaisella työpanoksella. (Locke ja Latham 1990 via Vancouver ja ym, 2010; Vroom, 1964 via Vancouver ja ym, 2010; Vancouver ja ym, 2010.) Esimerkiksi tutkittavassa kontekstissa yksilöllä voi olla uskomus siitä, että jos hän tekee työnsä työohjeen ja perehdytysohjeiden mukaan, hän saavuttaa hänelle asetetun laatutavoitteen.

Dynaamisessa odotusteoriassa otetaan huomioon ajan vaikutus odotusten muodostumisessa, ja esimerkiksi ajan myötä tapahtuva oppiminen tai muutos ympäristössä. (Vancouver ja ym, 2010). Aika onkin yksi merkittävimmistä tekijöistä odotusten muodostumisessa, sillä odotukset muodostetaan sen perusteella, miten paljon aikaa henkilöt arvioivat jonkin tavoitteen tilan muuttamiseen kuluvan. (Karniol & Ross, 1996; Vancouver ja ym, 2010).

Dynaamisessa odotusteoriassa tämä aika on nimetty arvioiduksi viiveeksi (expected lag). (Vancouver ja ym, 2010). Arvioitu viive hotellisiivousympäristössä on siis se aika, jonka työntekijät arvioivat huoneiden siivoamiseen kuluvan. Muodostaessaan odotuksia tavoitteelle henkilöt suhteuttavat arvioidun viiveen kulloiseenkin erotusvirheeseen, eli työmäärään, sekä aikaan, joka yksilöillä on kunakin hetkenä käytettävissä tehtävästä suoriutumiseen. Jos tehtäville on asetettu aikaraja, vaikuttaa se tavoitteesta muodostettuihin odotuksiin. Kuten esitettiin, odotuksien muodostamisessa arvioitu viive suhteutetaan käytettävissä olevaan aikaan, jonka perusteella tavoitteen odotukset voidaan todeta saavutettaviksi tai epärealistisiksi annetun ajan puitteissa. (Vancouver ja ym, 2010.)

Yleisesti ottaen odotukset ovat sitä suurempia, mitä lähempänä tavoitetta ollaan ja pienempiä tavoitteen ollessa kaukana. Tämä johtuu siitä, että tavoitteen ollessa kaukana arvioitu viive, eli vaadittu työmäärä tavoitteen saavuttamiseksi on suurempaa ja siten tavoitteen saavuttaminen on epätodennäköisempää verrattuna tavoitteeseen, jonka arvioitu viive ja vaatima työmäärä on vähäisempää. Näin ollen dynaamisen odotusteorian mukaan tehtävässä edistyttyessä ja tavoitteen lähestyessä siihen liitetyt odotukset kasvavat. Arvioitu viive siis muuttuu ajan myötä, kun yksilöt edistyvät tavoitteissaan tai oppivat kokemuksen kautta arvioimaan eri tehtävien vaatiman ajan. (Vancouver ja ym, 2010.)

3.2.5 Dynaaminen etu

Niin kontrolli- kuin odotusteoriat kuvaavat yksilöiden päätöksentekoa usean tavoitteen priorisointiprosessissa. Kun nämä teoriat yhdistetään, saadaan kattavampi, eri tilanteisiin sovellettava malli, jonka avulla voidaan tutkia ristiriitaisten tavoitteiden priorisointia. Yhdistetyn teorian mukaan yksilö päättää toimia jonkin tehtävän suhteen

sen dynaamisen tärkeyden (dynamic valence) ja dynaamisten odotusten pohjalta, joista muotoutuu tehtävän dynaaminen etu (dynamic utility). Yksilö vertaa kunkin tehtävän ja tavoitteen dynaamista etua, ja priorisoi tomissaan sen, jossa etu on suurin. (Vancouver ja ym, 2010.)

Kun yksilö päättää dynaamisen etunsa ohjaamana toimia tavoitteen suhteen ja pääsee tavoitteisiinsa, arvioi hän suoriutumistaan suhteessa ympäristön vaatimuksiin. Tällöin yksilö lopussa vielä vertaa tavoitteen tilaa ympäristön vaatimuksiin, jonka pohjalta hän määrittää, onko tavoite saavutettu vai vieläkö sen eteen tulee tehdä töitä. (Vancouver ja ym, 2010.)

Tähän pohjautuen palautteella onkin merkittävä rooli prosessissa. Palaute antaa yksilölle informaatiota tavoitteessa edistymisen suhteen, jonka pohjalta yksilö muodostaa strategioita siihen liittyen, miten hänen tulisi ohjata työpanostaan. (Locke & Latham, 2002; Matsui, Okada ja Inoshita, 1983). Näin yksilöä voidaan ohjata suoriutumaan paremmin ja organisaation toiveiden mukaan. Palautteen avulla voidaan vähentää yksilön epätietoisuutta siitä, onko hänen työpanoksensa riittävää ja oikeanlaista, mikä voi vähentää koettua stressiä. Usean eri tavoitteen tapauksessa palaute voisi auttaa yksilöitä priorisoimaan tavoitteita ja toimia apuna Wetterin ja kollegoiden (2012) suosittamaan tärkeimpien avaintehtävien määrittämiseen. Wetter ja ym. (2012) esittivät ratkaisuksi ristiriitaisten tavoitteiden konfliktiin tärkeimpien avaintehtävien määrittämistä työntekijöille.

3.2.6 Mallin testaamisesta ja tulosten tulkinnasta

Vancouverin, Weinhardtin ja Schmidtin (2010) mukaan tavoitteiden priorisointiin siis vaikuttaa dynaamisen edun kautta tavoitteiden dynaamiset tärkeydet sekä dynaamiset odotukset. Mallia testattiin empiirisesti kvantitatiivisin menetelmin. Tutkimuksessa havaittiin samanlainen priorisointikaava, mitä aiemmissa tutkimuksissa (Schmidt & DeShon, 2007; Schmidt & Dolis, 2009; Schmidt ja ym, 2009) on havaittu. Tutkimus täten vahvisti käsitystä siitä, että priorisoinnissa painaa aluksi merkittävämmiin erotusvirheet ja tavoitteiden dynaamiset tärkeydet, kun taas deadlineen lähestyessä tavoitteiden dynaamiset odotukset määrittävät priorisointia voimakkaammin niin, että saavuttamista lähempänä oleva tavoite priorisoidaan. (Vancouver ja ym, 2010.)

Tutkijat tulivat loppupäätelmään, että alussa yksilöiden käytöstä ohjaa halu päästä kumpaankin tavoitteeseen, eivätkä he halua epäonnistua kummankaan tavoitteen osalta. Tämä näkyy tärkeyden suurempana painoarvona dynaamisessa edussa kokeen alkuvaiheissa. Sen sijaan deadline lähestyessä yksilöt pyrkivät saavuttamaan edes toisen heille annetuista tavoitteista, mikäli kummankin samanaikainen saavuttaminen vaikuttaa epätodennäköiseltä. Tämän vuoksi odotukset vaikuttavat merkittävämmiin dynaamiseen etuun ja priorisointipäätökseen kokeen loppua lähestyttäessä. (Vancouver ja ym, 2010.)

Näin ollen työnjohdon kannalta olisikin oleellista ymmärtää useita tavoitteita asettaessaan se, mitkä tekijät vaikuttavat työntekijöiden priorisointiprosessiin. Erityisesti tavoitteen tärkeyden subjektiivisen tärkeyden kautta vaikuttavien seikkojen ymmärtäminen on tärkeää, sillä ne ovat alttiimpia yksilöllisille eroille, ja siten voivat vaikuttaa arvaamattomallakin tavalla työntekijöiden toimintaan. Niin ikään tavoitteen tärkeys vaikuttaisi olevan merkittävämpi tekijä tavoitteiden priorisoinnissa erityisesti alussa, joskin Vancouverin, Weinhardtin ja Schmidtin tutkimuksessa (2010) tärkeys muodostui merkittävämmiin erotusvirheestä, eikä subjektiivisesta tärkeydestä.

3.2.7 Tutkittavaan tapaukseen sovellettu yksilön päätöksentekoa kuvaava malli

Aiemmin esitettiin muutamilla lisäyksillä muokattu Vancouverin ja kollegoiden luoma (2010) malli, jonka avulla ristiriitaisten tavoitteiden priorisointia voidaan ymmärtää. Tässä kappaleessa esitettyä mallia sovelletaan tutkittavaan yritykseen ja ilmiöön sopivaksi.

Kontrolliteoria lähtee erotusvirheen määrittämisestä kummallekin tavoitteelle. Koska tutkittavassa yrityksessä työntekijä tasapainoilee samalle tehtävälle asetettujen tehokkuus- ja laatutavoitteiden välillä, muodostuu erotusvirhe dynaamiseen kontrolliteoriaan poikkeavalla tavalla.

Erotusvirhe laadun ja tehokkuuden välillä voidaan esittää samaksi, mutta käänteisesti toimivaksi. Laatutavoitteen erotusvirhe syntyy yksilön arvioimasta työmäärästä, joka tutkittavassa yrityksessä muodostuu huoneiden sotkuisuudesta ja huoneiden määrästä. Tämä vaihtelee päivittäin niin, että arkena huoneet ovat yleensä siistimpiä ja

siivottavia huoneita on vähemmän. Tehokkuustavoitteessa taas yksilö vertaa työmäärää suhteessa annettuun aikaan, joskin aluksi erotusvirhettä ei muodostu, sillä nykytila ylittää halutun tilan, eli 15 minuutin siivousajan. Toisin kuin laatutavoitteen tavoittelussa, yksilön työpanoksen ja ajan kulumisen myötä erotusvirhe sen sijaan kasvaa kasvamistaan, eli yksilö siirtyy sitä kauemmas hänelle asetetusta tavoitteesta, mitä enemmän aikaa kuluu ja mitä enemmän yksilö tekee töitä tavoitteiden eteen. Jos tavoiteaika ylittyy ja työtä on vielä jäljellä, ei yksilö voi enää päästä tavoitteeseen. Eli vaikka haluttu tila aluksi on ylitetty, ajan myötä ero tässä ylityksessä (eli huoneen siivoamiseen käytetty aika verrattuna aikataavoitteeseen) kaventuu, mihin viitataan erotusvirheen kasvamisena. Tämä johtuu siitä, että annetun ajan ylityksen jälkeen yksilö ei voi tavoitteeseen päästä, vaikka teoreettisesti erotusvirheen kasvu alettaisiin laskemaan vasta siitä pisteestä, kun ero halutun ja nykytilan välillä on olemassa, eli nykytila on huonommalla tolalla kuin haluttu tila. Sen sijaan laadussa vastaavanlaista efektiä ei ole, että tavoite olisi tietyn pisteen jälkeen saavuttamattomissa, vaan erotusvirhe pienenee yksilön työpanoksen myötä.

Yksilön työpanoksen allokointia kumpaakin tavoitetta kohtaan tapahtuu siis samalla työpanoksella, toisin kuin ristiriitaisten tavoitteiden muodostuessa kahdesta eri tehtävästä. Työpanoksen allokointi tehokkuutta kohtaan voi ilmetä työn ripeänä tekemisenä, työntekoa nopeuttavina rutiineina, huolimattomana tekemisenä, mutta myös asioiden tekemättä jättämisellä, sillä jokainen laadun eteen tehty asia on pois tehokkuudesta. Työpanoksen allokointi laatua kohtaan voidaan nähdä huolellisena tekemisenä ja tehtyjen asioiden määränä.

Kärjistetysti voisi sanoa, että aikaan panostaminen on laadusta pois ja laatuun panostaminen ajasta pois. Tämä on koko ristiriitaisten tavoitteiden konfliktin ydinkysymys tutkittavassa kontekstissa. Yksilöt eivät vaihtelee työpanostaan eri tehtävien välillä, vaan sama työpanos määrittää heidän kummankin tavoitteen tavoittelua ja muutosta erotusvirheissä. Yksilön on valittava se työpanoksen määrä, jonka hän tehtävään allokoii ja joka määrittää kummankin tavoitteen tavoittelua ja niiden priorisointia samanaikaisesti. Koska erotusvirhe muodostuu samasta työmäärästä (huoneiden sotkuisuus ja määrä), mutta kehittyy ajan myötä käänteisesti tavoitteille, on perusteltua esittää, että tavoitteen tärkeyteen kummankin tavoitteen

kohdalla vaikuttaa erotusvirheen sijaan ennemminkin tavoitteen subjektiivinen tärkeys, eli aiemmin esitetyn mallin mukaan yksilölliset erot tavoitteen tärkeydessä.

Kuten mallia luotaessa esitettiin, subjektiiviseen tärkeyteen voivat vaikuttaa sekä tavoitteen informationaalinen arvo että siihen liittyvät positiiviset ja negatiiviset affektit. Jos henkilöllä laatu liittyy ylemmän tason tavoitteisiin, kuten projektitavoitteisiin tai työidentiteettiin, on sen priorisointi kasvaneen informationaalisen arvon pohjalta todennäköisempää, kuin tehokkuuden. Vastaavasti henkilön arvostaessa tehokkuutta ja liitettyään työidentiteettiinsä tehokkaan tekemisen tärkeyden, tehokkuuden priorisointi on tavoitteen informationaalisen arvon myötä todennäköisempää.

Näin ollen tutkimuksessa pyritään kartoittamaan haastateltavien suhtautumista tavoitteiden tärkeyksiin, sekä määrittämään tavoitteiden informationaalisia arvoja sekä niihin liitettyjä affekteja. Kuten aiemmin esitettiin, tutkittavassa kontekstissa nämä tekijät vaikuttavat todennäköisesti enemmän tavoitteiden tärkeyksiin. Tätä perustellaan sillä, että erotusvirhe laadun ja tehokkuuden suhteen voidaan esittää alussa samalla työmäärällä määrittävänä, eli samana, mutta yksilön työpanoksen myötä käänteisesti kehittyvänä kummallekin tavoitteelle.

Tutkielman tutkimuskysymysten kannalta katsotaan oleelliseksi ottaa huomioon myös organisatorisia tekijöitä, minkä vuoksi ollaan kiinnostuneita haastateltavien kokemuksesta ympäristön suhtautumisesta tavoitteisiin. Tämän katsotaan olevan tärkeää siksi, että mikäli jompaakumpaa tavoitetta painotetaan esimiehen osalta, voi sen katsoa olevan työnjohdon painottama tavoite, jolloin tämä todennäköisesti ohjaa työntekijöiden tavoitteiden priorisointia. Esimies voi painottaa jompaakumpaa tavoitetta suoraan, jolloin toive priorisoinnista on selvä.

Epäsuorasti tavoitteiden painottaminen voi näkyä työntekijöille annetussa palautteessa. DeShon, Kozlowski, Schmidt, Milner ja Wiechmann ovat havainneet (2004), että jos yksilön työpanoksesta kilpailee sekä henkilökohtaiset että tiimitavoitteet, ja he saavat palautetta vain toiseen tavoitteeseen liittyen, priorisoivat he todennäköisemmin sen tavoitteen, josta he ovat saaneet palautetta. Täten palautteella voi olla merkittävä rooli tavoitteiden priorisoinnissa.

Työkavereiden suhtautuminen tavoitteisiin koettiin myös tärkeäksi, sillä työtä tehdään useimmiten parityönä, jolloin työkavereiden suhtautuminen tavoitteisiin voi vaikuttaa yksilön omaan suhtautumiseen. Tällöin voidaan kokea painetta painottaa samoja tavoitteita ja asioita työssä. Työkavereiden vaikutusta voidaan ymmärtää sosiaali-identiteettiteorian avulla. Sosiaali-identiteettiteorian mukaan yksilön minuus (self) muodostuu ryhmien välisissä suhteissa perustuen niiden välisiin eroihin ja yhtäläisyyksiin, jota ajaa yksilöiden tarve itsetunnolle. (Tajfel 1972: 293 via Hogg & Terry, 2000; Turner, 1975 via Hogg & Terry, 2000; Hogg & Terry, 2000). Tämä prosessi tapahtuu sosiaalisen kategorisoinnin (social categorization) ja yksilön minäkuvan (self-conception) vieraannuttamisen (depersonalisation) avulla, jossa yksilö omaksuu ryhmän prototyypin, eli ihanteen. Prosessin myötä yksilöt omaksuvat usein ryhmässä jaetut arvot ja normit, mikä saa aikaan ryhmäkäyttäytymistä, kuten normatiivista, eli ryhmän normien mukaista käyttäytymistä, koheesiota, yhteistyötä ja empatiaa ryhmän jäsenien keskuudessa. (Hogg & Terry, 2000)

Sosiaali-identiteettiteorian pohjalta voidaan esittää, että yksilöiden työidentiteetti on voinut muotoutua ryhmän ihanteen, eli prototyypin mukaan, jolloin siihen on voitu liittää ryhmässä tärkeinä pidettyjä arvoja ja normeja. Tällöin työkavereiden suhtautuminen tavoitteisiin vaikuttaisi myös tavoitteiden informaationaaliseen arvoon, eli subjektiiviseen tärkeyteen. Tätä tukee se, että sosiaalisen identiteetin muodostumista edesauttaa yksilön tarve itsetunnon vahvistamiselle sekä epävarmuuden pienentäminen. (Hogg & Mullin, 1999 via Hogg & Terry 2000; Hogg & Terry, 2000) Itsetuntoon liittyvät tavoitteet voidaan nähdä hierarkkisen tavoitemallin ylemmän tason minäkuvaan liittyvinä tavoitteina. (DeShon & Gillespie, 2005; Unsworth ja ym, 2014) Näin ollen mukautuessaan ryhmän ihanteeseen yksilö voi tavoitella samanaikaisesti minäkuvaansa liittyviä tavoitteita, mikä kasvattaa sen informaationaalista arvoa.

Toisaalta sosiaali-identiteettiteorian mukaan ryhmään kuulumisen saa aikaan ryhmäkäyttäytymistä ja normatiivista käyttäytymistä, eli työympäristössä jaetut arvot ja normit voivat vaikuttaa myös sitä kautta yksilöiden toimintaan ja tavoitteiden priorisointiin.

Kuten aiemmin esitettiin, tavoitteiden priorisointiin vaikuttavat myös kummastakin tavoitteesta muodostetut odotukset. (Vancouver ja ym, 2010). Kun tavoitteina ovat tehokkuus ja laatu, kehittyvät tehokkuustavoitteen erotusvirheen tavoin sen odotukset käänteisesti verrattuna laatutavoitteeseen. Tehokkuustavoitteen odotukset muodostetaan todennäköisesti suhteessa laatutavoitteeseen. Tällöin työntekijä vertaa työmäärää haluttuun tilaan, eli laatutavoitteeseensa, ja arvioi sen saavuttamiseen vaadittua aikaa, eli ennustettua viivettä. Aloittaessa työtehtävät odotukset tehokkuustavoitteeseen pääsemisestä ovat sen suurempia, mitä kauempana työntekijä on annetusta aikarajasta ja mitä siistimpiä siivottavat huoneet ovat. Mikäli yksilö arvioi huoneiden siivoamiseen kuluvan keskimäärin enemmän aikaa, eli ennustetun viiveen suuremmaksi kuin annettu aikaraja on, ja yksilö allokoii työpanostaan tavoitteita kohti tavoitellen tehokkuutta annetuilla laatustandardeilla, sen pienemmäksi tehokkuustavoitteen odotukset muodostuvat, jos annetun siivousajan arvioidaan ylittyvän ja se ylitetään. Odotukset tehokkuustavoitteeseen pääsemisestä siis laskevat suuremmalla työmäärällä ja yksilön allokoiman työpanoksen myötä. Ennustetun viiveen myötä tavoitetta voidaan myös pitää epärealistisena, jos haluttuun laatuun tähtäävä työmäärä ylittää siihen pääsemiseen arvioidun ajan.

Sen sijaan laatutavoitteen suhteen odotukset muodostuvat pelkästään työmäärän perusteella. Odotukset ovat samalla tavalla pienemmät työmäärän ollessa suuri, mutta ne kasvavat yksilön allokoiman työpanoksen myötä, eli yksilön lähestyessä haluttua tilaa. Aiempien tutkimusten perusteella (Schmidt & DeShon, 2007; Schmidt & Dolis, 2009; Vancouver ja ym, 2010) voisi siis olla mahdollista, että työntekijät hylkäävät osittain tai kokonaan tehokkuustavoitteen ja pitävät laatua tärkeämpänä saavuttaakseen edes toisen heille annetuista tavoitteista, mikäli tehokkuustavoitteen saavuttamista pidetään epärealistisena.

Juuri tiukka deadline tekee tehokkuustavoitteen tavoittelusta haastavaa. Yksilö ei voi vaikuttaa ajanjuoksuun millään tapaa. Sen sijaan yksilö voi muodostaa strategioita, joilla tehostaa ajankäyttöään ja toimia mahdollisimman rivakasti. Tämän voi tulkita työpanoksen ohjaamisena tehokkuustavoitteeseen sekä tavoitteeseen pyrkimisenä. Rivakka työtahti voi olla huolimattomampaa, ja esimerkiksi ylimääraistä vaivaa vaativat asiat, kuten huolellinen tahrannoisto ja harjaus eri pinnoilta voivat jäädä puuttumaan tai jäädä puolitiehen. Tehokkuustavoitteen priorisointi voi näyttäytyä

myös aiemmin mainitulla tavalla, eli että yksilö yksinkertaisesti jättää tekemättä sellaisia asioita, mitä ei katso tärkeäksi. Tällöin yksilö vähentää työmäärää, sillä jokainen laadun eteen tehty tehtävä vie yksilöä kauemmas annetusta tehokkuustavoitteesta varsinkin, jos siivousaika ylittyy.

Toisaalta voidaan myös ajatella, että yksilön keinot tehokkuustavoitteen tavoitteluun ovat rajallisemmat kuin laatutavoitteen keinot, sillä myös fyysisen suorituskyvyn rajat asettavat katon sille, miten nopeasti yksilö voi tehtävistään selvitä tutkittavassa kontekstissa. Laatutavoitteeseen pyrkimiseen yksilö voi vaikuttaa konkreettisemmin tekemällä työn ohjeiden mukaan ja huolellisesti, eli ohjaamalla työpanostaan siihen. Kuten aiemmin esitettiin, laatutavoitteessa ei myöskään ole samankaltaista efektiä, että tavoite olisi tietyn pisteen, eli siivousajan ylityksen jälkeen saavuttamattomissa. Tämän dynamiikan pohjalta voidaan ajatella, että yksilön tavoitteiden priorisointi tapahtuu jo siinä, miten paljon asioita hän laadun eteen tekee ja siivoaako yksilö huoneen valmiiksi, vaikka annettu aikaraja ylittyisi. Tällöin priorisoitaisiin laatua tehokkuuden kustannuksella.

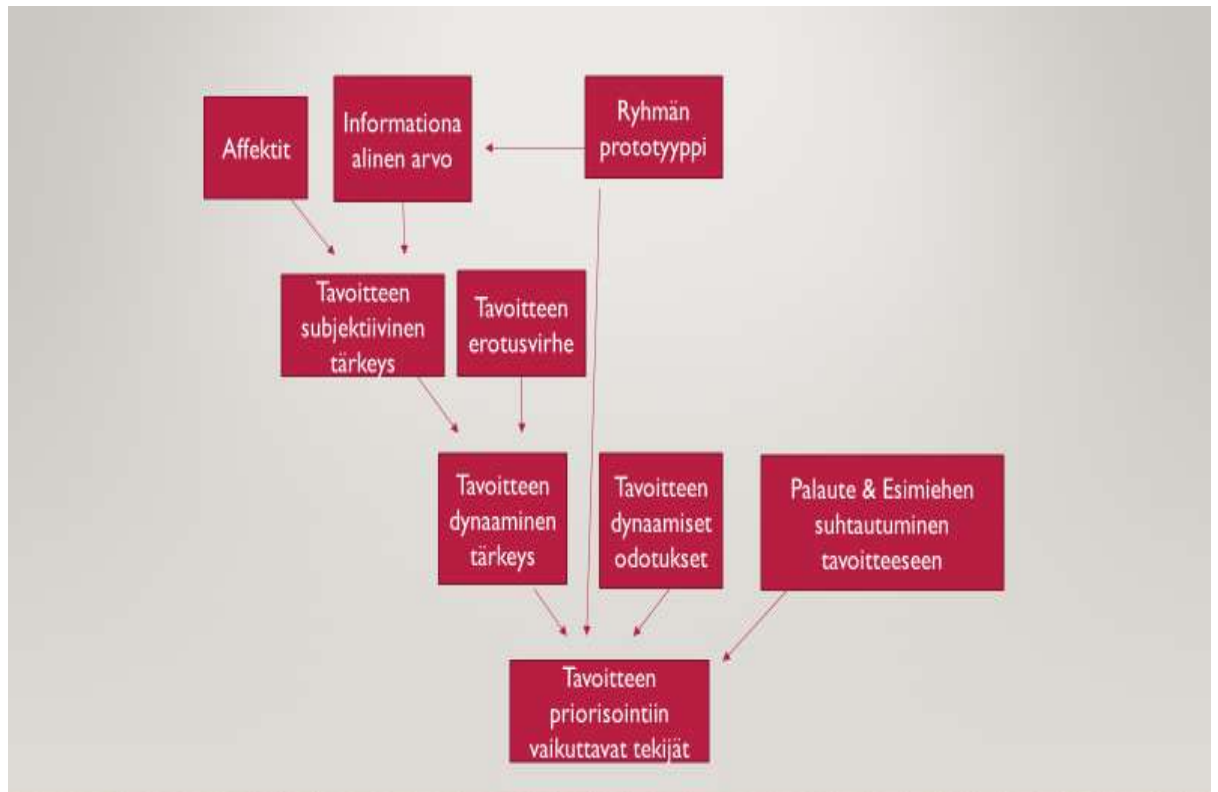
Dynaamisen mallin (Vancouver ja ym, 2010) mukaan yksilöt myös oppivat ajan myötä arvioimaan eri tehtävien vaatimaa työmäärää, joka niin ikään vaikuttaa odotuksiin. Tutkittavassa kontekstissa oppiminen voi vaikuttaa kahdella tapaa tehokkuusodotuksiin. Kokemuksen myötä työntekijät saattavat muodostaa pienet odotukset tehokkuustavoitteeseen pääsemisestä, mikäli he kokevat annetun siivousajan epärealistiseksi yhdistettynä laadun samanaikaiseen tavoitteluun. Tämä voi vaikuttaa priorisointiin, kuten aiemmin esitettiin.

Myöskään huoneiden sotkuisuus ei ole vakio, vaan vaihtelee eri päivinä ja siivottavan huonetyypin mukaan. Yleensä viikonlopun aikana ja jälkeen työmäärä on suurempaa, sillä huoneet ovat sotkuisempia, kuin viikon aikana, ja siivottavia huoneita on enemmän verrattuna arkipäiviin. Nämä tekijät voivat vaikuttaa odotuksiin niin, että viikon aikana ja silloin kun työmäärä on pienempi, odotukset tehokkuustavoitteen suhteen ovat korkeammat, mitä viikonlopun aikana ja jälkeen, kun työmäärä on suurempaa. Tämä voi vaikuttaa yksilöiden tapaan priorisoida tavoitteita.

On huomattavaa, että myös odotukset laadulle ovat korkeampia työmäärän ollessa pienempää. Muutos odotuksissa tehokkuuden suhteen on kuitenkin merkittävämpi muuttuja, sillä kuten aiemmin esitettiin, siivousajan ylityttyä tavoitteeseen ei ole enää mahdollista päästä. Tämä on todennäköistä erityisesti silloin, kun huoneet ovat sotkuisia. Näin ollen muutos odotuksissa tehokkuuden suhteen on radikaalimpi huoneiden ollessa siistejä, sillä tavoite voi olla selkeästi paremmin saavutettavissa.

Vancouver ja ym (2010) ovat esittäneet, että priorisointiin vaikuttaa myös tahti, jolla yksilöt saavat tehtävät etenemään. Ne yksilöt, jotka kokevat saavansa tehtävät etenemään hyvällä tahdilla, kokevat vähemmän ristiriitaa eri tavoitteiden välillä ja pystyvät pitämään paremmin kiinni kummastakin tehtävästä pidempään. Hitaalla tahdilla etenevät yksilöt sen sijaan priorisoivat aiemmin sen tehtävän, jonka odotukset olivat suuremmat, eli hylkäsivät toisen tehtävän aiemmin. (Vancouver ja ym, 2010.) Tutkittavassa ympäristössä tämä voisi vaikuttaa niin, että ne yksilöt, jotka ovat nopeampia siivoamisessa, kokevat vähemmän ristiriitaa tehokkuus- ja laatu-tavoitteen välillä ja pitävät todennäköisemmin kiinni kummastakin tavoitteesta.

Priorisointia ja siihen vaikuttavia tekijöitä lähdetään tutkimaan edellä esitetyn sovelletun dynaamisen odotus- ja kontrolliteorian kautta. Koska erotusvirhe muodostuu samasta työmäärästä, mutta kehittyy käänteisesti kummallekin tavoitteelle, keskitytään kummankin tavoitteen tärkeyttä (valence) määritettäessä tavoitteiden subjektiivisiin tärkeyksiin vaikuttaviin asioihin. Huomio kiinnitetään siis tavoitteiden informaationaalisiin arvoihin ja affekteihin. Tämän lisäksi pyritään selvittämään henkilöiden odotuksia kummallekin tavoitteelle, sekä työympäristön vaikutusta. Koska työmäärä vaihtelee tutkittavassa organisaatiossa, ollaan lisäksi kiinnostuneita siitä, onko sillä vaikutusta priorisointiin ja sekä priorisointiin vaikuttaviin tekijöihin. Ilmiötä tutkitaan kummankin tavoitteen osalta seuraavan mallin mukaisesti, mutta kuten aiemmin perusteltiin, erotusvirhettä ei pyritä mittaamaan tai kartoittamaan.



Kuva 1. Malli priorisointiin vaikuttavista tekijöistä.

4. TUTKIMUSAINEISTO JA -MENETELMÄT

Tässä luvussa perustellaan tarkemmin tutkimusmenetelmien ja strategioiden valinta sekä niiden soveltuvuus tutkittavan ilmiön tutkimiseen. Tutkimuksen tyypiksi valittiin laadullinen tutkimus. Laadullista tutkimusta voidaan kuvailla tutkittavan aineiston hahmottamista kokonaisuutena, jossa pyritään ymmärtämään tutkittavan kokonaisuuden rakentumista. (Alasuutari 1993: 38). Laadullisen tutkimuksen menetelmiä ovat esimerkiksi havainnointi ja haastattelut. Laadullista tutkimusta voidaan käyttää tilastollisen tiedon syvemmässä ymmärtämisessä ja syy-seurausyhteyksien hahmottamisessa. (Koskinen, Alasuutari ja Peltonen 2005: 24). Laadullinen ote vaikutti luontevalta lähestymistavalta tutkimuksen toteuttamiseen, sillä aiheesta löytyy vain niukasti laadullista tutkimusta, kun taas kvantitatiivista tutkimusta on tarjolla runsaammin. Näin kvantitatiivisten tutkimusten tuloksia voidaan peilata tämän tutkimuksen tuloksiin, ja toisaalta kvantitatiivisten tutkimusten tuloksia voidaan syventää laadullisessa tutkimuksessa. Laadullisella tutkimuksella koettiin saavan rikkaampi ja monipuolisempi kuva tutkittavasta ilmiöstä, mikä on tutkimuksen tarkoitus.

Tähän syvempään kuvaan laadullinen tutkimus pyrkii selittämällä tutkittavaa yksittäistapausta ja tulkitsemalla sitä. (Alasuutari 1993: 13). Laadullinen tutkimus pyrkiikin nimenomaan tavoittamaan tutkittavien näkökulman. (Koskinen ja ym 2005: 31). Laadullisen tutkimuksen vaiheita voidaan kuvata tutkittavien havaintojen pelkistämisenä, sekä tutkittavan ilmiön ratkaisemisena, joita toteutetaan rinta rinnan aineiston analyysissä. (Alasuutari 1993: 39.) Laadullista tutkimusta toteutetaan usein aineistolähtöisesti. (Aaltola & Valli, 2007: 74-76). Tapaustutkimusta on kuitenkin mahdollista toteuttaa niin aineisto- kuin teorialähtöisesti. Teorialähtöisessä otteessa teorian pohjalta luotua mallia testataan tutkittavassa tapauksessa. Malli kuvaa ilmiön välisiä kausaalisia suhteita ja pyrkii selittämään niitä. (Koskinen ja ym 2005: 166-168.)

4.1 Tutkimusstrategia

Tutkimuksen tutkimusstrategiaksi valikoitui tapaustutkimus. Tässä kappaleessa kuvataan ensiksi tapaustutkimuksen ominaispiirteitä, johon peilaten tutkimusstrategian valintaa perustellaan.

Tapaustutkimuksessa tutkitaan jokin tarkoituksenmukaisesti valittu tapaus, kuten yritys. (Koskinen ja ym, 2005: 154). Tapaustutkimuksen tutkimuksen etu on siinä, että se ottaa huomioon tutkittavaksi valikoituneen tapauksen kokonaisvaltaisesti toimintaympäristössään. Tapaustutkimuksen kohteena voi toimia esimerkiksi tietty yrityksen prosessi, toiminto tai tapahtumasarja. Tapaustutkimus voidaan toteuttaa käyttäen erilaisia menetelmiä, joista tutkijan on valittava soveltuvin tutkimusaiheeseensa. (Koskinen ja ym, 2005: 156-157.) Tapaustutkimuksen tarkoituksena on tuottaa mahdollisimman yksityiskohtaista ja rikasta tietoa tutkittavasta tapauksesta. Huolellisen tapauskuvauksen tavoitteena voidaan pitää tutkittavan tapauksen mahdollisimman syvällistä kartoittamista. Koska tapaustutkimuksen kohteiden otanta on pieni, ei sen tuloksia voida yleistää tapauksen ulkopuolelle. (Koskinen ja ym, 2005: 166-167.) Tapaustutkimuksen rikkautena voidaan kuitenkin pitää sitä, että jokainen uusi tutkittu tapaus havaintoineen voi nostaa esille uusia kysymyksiä, joiden myötä aiempia tapauksia ja teorioita voidaan tulkita uudessa valossa. (Koskinen ja ym, 2005: 173). Niin ikään tutkimalla uutta aihetta tapaustutkimuksen kautta voidaan saada arvokasta tietoa vähän tutkituista aiheista. (Koskinen ja ym, 2005: 161).

Kuten kappaleen alussa esitettiin, tutkimuksen strategiaksi valittiin tapaustutkimus. Tutkimuksen tapauksena toimii tehokkuus ja laatutavoitteiden aiheuttama ristiriitaisten tavoitteiden konflikti sekä sen ratkaisu työntekijöiden näkökulmasta tutkittavassa kohdeorganisaatiossa. Tämä johtuu osittain havaitusta ilmiöstä tutkimuksessa yrityksessä sekä tutkijan mielenkiinnosta sitä kohtaan. Tapaustutkimus oli luonteva valinta tutkimuksen toteuttamiselle, sillä tapaustutkimuksessa pyritään ymmärtämään tapausta mahdollisimman perusteellisesti sitä tarkasti kuvaillen. (Koskinen ja ym 2005: 166-167). Tämä mahdollistaa tutkittavan ilmiön ja siinä mahdollisesti taustalla vaikuttavien tekijöiden havainnoimista ja ymmärtämistä. Toisaalta tapaustutkimuksen avulla voidaan saada arvokasta tietoa vähän tutkituista aiheista, mikä on tutkimuksen olennainen tavoite. (Koskinen ja ym, 2005: 161, 166-167).

4.2 Tutkittavan yrityksen esittely

Kuten tutkimusstrategian määrittelyssä tuotiin esille, tässä tutkimuksessa tutkitaan ristiriitaisista tehokkuus- ja laatutavoitteista aiheutuvaa konfliktia ja sen ratkaisua

työntekijöiden näkökulmasta, eli se toimii tutkimuksen tapauksena. Tässä kappaleessa kuvaillaan tarkemmin kohdeorganisaatiota ja tapausta, jotta tapauksesta ymmärretään riittävät pohjatiedot tutkimusanalyysiä ajatellen.

Tapausta tutkittiin siivouspalveluja tarjoavan yrityksen yhdessä Oulun toimipisteessä. Yritys on toivonut pysyvänsä anonyymina, joten yrityskuvaus tehdään noudattaen yrityksen toiveita. Tutkimuksen tarkoituksena on luoda syväluotaava katsaus tutkittavaan ilmiöön, sekä työntekijöiden päätöksentekoon vaikuttaviin asioihin. Tapaustutkimukselle tyypillisesti tarkoituksena ei siis ole luoda yleistettävissä olevaa tietoa, vaan pyrkiä ymmärtämään ilmiötä kokonaisvaltaisesti kontekstissaan.

Tutkittava yritys on alihankintasopimuksilla siivouspalveluja tarjoava yritys, jonka ydinliiketoimintaa ovat erilaiset siivouspalvelut. Tämän lisäksi yritys tarjoaa asiakkaan tarpeiden mukaisesti räätälöitynä esimerkiksi aamiaispalveluissa avustamista. Yrityksen tarjoamat palvelut kohdistuvat sekä yrityksille, että yksityishenkilöille. Tässä tapauksessa keskitytään yrityksen tarjoamiin hotellisiivouspalveluihin tutkittavassa Oulun yksikössä. Tutkimushetkenä yksikössä työskenteli alle 20 työntekijää, joista suurin osa osa-aikaisesti.

Tutkittavassa yksikössä yritys on muodostanut alihankintasopimuksen ostajaorganisaation, eli hotellin kanssa. Alihankintasopimuksessa on määrätty minimikriteerit päivittäisen siivouksen laadulle, joiden pohjalta tutkittavan tapauksen päivittäisten toimien laatutavoitteet työntekijöille on muodostettu. Laatutavoitteet ilmaistaan työntekijöille perehdytyksen yhteydessä. Perehdytys tehdään esimiehen tai esimiehen oikean käden, ryhmän vanhimman toimesta ensimmäisinä työpäivinä. Aluksi esimies näyttää, miten huone siivotaan, ja myöhemmässä vaiheessa työntekijälle ohjeistetaan kylpyhuoneen siivoaminen. Tutkittavalla yrityksellä on käytössään verkkoperehdytysmateriaali, joka sisältää ohjeet hotellihuoneiden siivoamiselle. Tämä materiaali on kohdeorganisaatiosta riippumaton, eli ympäri Suomen sama, ja se sisältää yleiset ohjeistukset laaduntavoitteluun. Tutkittavan tapauksen työntekijät on ohjeistettu suorittamaan perehdytysmateriaali kotoa käsin palkallisena työnä. Esimiehen mukaan kaikki työntekijät ohjeistettiin tekemään verkkoperehdytys viime syksynä. Koska ohjeet ovat suhteellisen tarkat, voidaan laatutavoitetta pitää tarkkana.

Näiden päivittäiseen siivoamiseen kuuluvien asioiden lisäksi yritys tarjoaa tarpeen mukaan ostajalle lisätyötä, kuten perusteellisempia puhdistuksia tai sellaisten asioiden siivoamista, jotka eivät päivittäiseen siivoussopimukseen kuulu. Tällaiset ylimääräiset laatuun tähtäävät toimet toteutetaan lisätyönä työntekijöillä, ja niistä peritään erillinen korvaus. Tapauksen tutkimuksen päähuomio on ensisijaisesti työntekijöiden kokemuksessa päivittäisistä laatuavoitteista, sekä niiden priorisoinnista.

Myös tapauksen tehokkuustavoitteet muodostetaan alihankintasopimuksen pohjalta. Tutkittavalle yritykselle maksetaan yhden likaisen hotellihuoneen siivoamisesta puhtaaksi hieman päälle viisi euroa. Kun otetaan huomioon kaikki työntekijäkulut, tehokkuustavoitteeksi muodostuu työntekijälle neljän huoneen siivoaminen tunnissa, jotta työnteke olisi kannattavaa tutkittavassa yrityksessä. Myös tehokkuustavoitteet ilmaistaan työntekijöille perehdytyksen yhteydessä, useimmiten siinä muodossa montako huonetta työntekijän toivotaan saavan tehtyä tunnissa. Tämän lisäksi tehokkuustavoitteita voidaan käydä läpi vuosittaisessa kokouksessa, jossa tarkastellaan kohteen kannattavuuslukuja. Huomioon otettava seikka on, että yrityksen työntekijöiden palkkaus ei kuitenkaan perustu siivottavien huoneiden määriin, vaan tuntiperusteisuuteen.

Edellä esitetyt tavoitteet koskevat likaisten huoneiden puhtaaksi siivoamista, eli edellisen asiakkaan jäljiltä uudelle asiakkaalle puhtaaksi siivoamista. Hotellisiivoussympäristössä tähän viitataan lähtevien huoneiden siivoamisena. Tämän lisäksi päivittäisiin tehtäviin kuuluu myös päiväsiivoukset, eli sellaisten huoneiden päivittäinen siivous, joiden asiakkaat viipyvät useamman yön hotellissa. Tätä kutsutaan päiväsiivouksiksi. Päiväsiivouksille on määrätty alihankintasopimuksessa omat laatuvaatimuksensa ja maksettava summa on puolet lähtevien huoneiden hinnasta. Näiden pohjalta on muodostettu työntekijöille laatu- ja tehokkuustavoitteet. Tutkielma keskittyy kuitenkin ensisijaisesti lähtevien huoneiden tehokkuus- ja laatuavoitteisiin ja yleiseen kokemukseen kaikista tehokkuus- ja laatuvaatimuksista erittelemättä kahden eri siivoustyyppin eroja. Valinta tehtiin sen vuoksi, että aineisto oli rikasta ja aihe laaja, joten fokuointi ja karsiminen oli välttämätöntä.

Näiden edellä esitettyjen tehokkuus- ja laatuohjeistusten pohjalta työtä tehdään kohdeorganisaatiossa useimmiten parityönä, jolloin toinen pareista siivoa huoneen

puolta ja toinen kylpyhuoneen puolta. Tällöin aikatavoite puolittuu. Oman kerroksen jälkeen työntekijät menevät yleensä auttamaan niille kerroksille, joissa huoneita on vielä jäljellä, jotta kaikki pääsisivät samaan aikaan kotiin.

5. TUTKIMUSAINEISTO JA ANALYYSI

5.1 Tutkimusaineiston keruu sekä analyysimenetelmät

Tässä kappaleessa kuvaillaan tutkimusaineiston keruu- ja analyysimenetelmiä. Tutkimusaineisto kerättiin haastattelemalla kuutta tutkittavan yksikön työntekijää. Haastattelu oli vapaaehtoista ja haastattelupyyntö esitettiin suullisesti haastateltaville. Haastatteluun pyydettiin kaikkiaan yhdeksää henkilöä, joista kolme kieltäytyivät. Haastattelupyynnössä kerrottiin tutkimuksen käsittelevän työntekijöiden kokemusta organisaatiossa vallitsevista laatu- ja tehokkuustavoitteista ja rohkaistiin heitä esittämään kysymyksiä tutkimuksesta. Haastateltavien toivottiin olevan työhön sitoutuneita ja kiinnostuneita tutkittavasta aiheesta, ja tutkijan arvion perusteella haastattelupyyntöjä esitettiin tällaisille henkilöille. Työhön sitoutumisen katsottiin olevan tärkeää siksi, että mikäli tavoitteisiin ei olla sitouduttu, eivät ne välttämättä aiheuta ristiriitaisten tavoitteiden konfliktia työntekijälle.

Ennen varsinaisia haastatteluja toteutettiin esihaastattelu organisaatiossa aiemmin työskennelleelle henkilölle, joka ilmaisi huolensa aiheen sensitiivisyyteen liittyen. Huolena oli, uskaltavatko haastateltavat puhua kokemuksistaan. Aihe on sensitiivinen siinä suhteessa, että kertoessaan aiheesta haastateltavat joutuvat todennäköisesti myöntämään epäonnistumisensa kahden samanaikaisen ja ristiriitaisen tavoitteen tavoittelussa ja kertomaan kumpaa he pitävät tärkeämpänä. Tämä voi aiheuttaa haastateltaville pelkoa seuraamuksista, mikä voi estää heitä kertomasta rehellisesti kokemuksistaan. Tällaisissa tapauksissa tutkimuksen eettisyyden ja luottamuksellisuuden arviointi on tärkeää, ja erityisesti luottamuksellisuutta tulee pohtia. (Koskinen ja ym: 2005: 278.)

Koska tutkimuksen aihe on sensitiivinen, yhtenä perusteena haastateltavien valintaan käytettiinkin luottamusta, jonka voidaan katsoa muodostuneen tutkijan ja haastateltavien välille, sillä tutkija työskentelee tutkittavassa organisaatiossa. Yleisesti ottaen tuttujen haastattelemista ei suositella. (Hirsijärvi & Hurme, 1982: 56). Tässä tapauksessa tuttuuden katsottiin kuitenkin edistävän tutkimuksen tarkoituksia, sillä luottamuksen luominen tutkijan ja haastateltavan välille katsottiin olevan yksi tutkimuksen onnistumisen ehdoista, jotta haastateltavat puhuisivat kokemuksistaan

rehellisesti, ja tämän katsottiin olevan helpompaa tutkijalle tuttujen työntekijöiden kanssa.

Haastattelut toteutettiin puolistrukturoidulla teemahaastattelulla, jonka kysymysrunkoa parannettiin esihaastattelussa esille nousseiden asioiden myötä. Puolistrukturoidussa teemahaastattelussa kaikilta haasteltavilta kysytään samat kysymykset, joihin haastateltavat vastaavat oman kokemuksensa pohjalta. (Aaltola & Valli, 2001: 21). Haastattelutilanteessa voidaan myös keskustella teemojen myötä esille nousevista asioista. Kysymykset on muodostettu teemojen pohjalta. (Hirsjärvi & Hurme, 1982: 42-44.) Haastattelurungossa yläteemoja oli neljä kappaletta, joiden alle muodostettiin teemasta riippuen seitsemästä viiteen kysymystä. Yläteemat olivat taustatiedot, kokemus laatutavoitteesta ja laadun priorisointiin vaikuttava tekijät, kokemus tehokkuustavoitteesta ja tehokkuuden priorisointiin vaikuttavat tekijät sekä tavoitteiden yhdistäminen tai priorisointi, sekä siihen vaikuttavat tekijät. Puolistrukturoitua menetelmää suositellaan käyttämään tutkittaessa emotionaalisesti arkoja, eli sensitiivisiä aiheita, ja kun tutkija pyrkii selvittämään sellaisia asioita, mitä haastateltavat eivät välttämättä ole tiedostaneet selvästi tai tutkittaessa aiheita, joista haastateltavat eivät yleensä keskustele, kuten arvostuksiin tai aikomuksiin liittyvistä seikoista. (Hirsjärvi & Hurme, 1982: 35.) Tämän vuoksi puolistrukturoitu menetelmä koettiin hyväksi valinnaksi tutkittaessa sensitiivistä aihetta, sekä priorisointipäätöstä, jota ei välttämättä aina tehdä tietoisesti. (Wetter ja ym, 2012; Graso & Probst, 2012).

Haastattelut toteutettiin kasvokkain ja viisi kuudesta haastattelusta toteutettiin hotellin kokoustiloissa. Yksi haastattelu toteutettiin haastateltavan kotona. Haastattelun aluksi kerrottiin tutkimuksen tarkoituksesta ja tutkimusmateriaalin käytöstä. Tämän lisäksi korostettiin tutkimuksen luottamuksellisuutta ja haastateltavien ja tutkittavan yrityksen anonymiteettiä. Näillä toimilla pyrittiin edistämään tutkittavien luottamusta haastattelijaa kohtaan ja tekemään tutkimuksen teosta läpinäkyvää. Ennen haastattelun aloittamista haastattelijä painotti olevansa kiinnostunut haastateltavan omasta kokemuksesta ja tähdensi, että oma kokemus on aina oikea ja arvokas. Tällä pyrittiin rohkaisemaan haastateltavia kertomaan rehellisesti kokemuksistaan. Haastattelujen nauhoittamiseen ja käyttöön tutkimustarkoituksiin pyydettiin lupa haastateltavilta. Haastattelut olivat kestoltaan noin 45 – 115 minuutin mittaisia ja ne nauhoitettiin

käyttäen ääninauhuria. Tämän jälkeen haastattelut kuunneltiin läpi ja litteroitiin kirjalliseen muotoon.

Aineistoanalyysi voidaan toteuttaa joko aineisto- tai teorialähtöisesti. (Koskinen ja ym, 2005: 166). Tutkielmassa käytettyä teemoittelua ohjasi teorialähtöisyys, joka pyrkii suhteuttamaan aineistosta esille nousevia asioita suhteessa teoreettiseen malliin. Teorialähtöisen analyysin periaatteita noudattaen aineistosta nousseita löydöksiä verrattiin teoreettiseen malliin, jonka pohjalta mallia korjattiin ja täydennettiin. Teorialähtöisen analyysin periaatteita noudattaen tutkimuksessa pyrittiin luomaan tarkka kuva tutkittavasta tapauksesta ja vaihtoehtoisia selityksiä tuotiin aineiston tulkinnassa esille. (Koskinen ja ym, 2005: 166.) Teorialähtöistä tutkimusotetta pidetään perusteltuna, sillä tutkimalla ilmiötä teoreettisen viitekehyksen kautta voidaan havainnoida, millaiset tekijät vaikuttavat yksilöiden päätöksentekoprosessissa ja mitkä ovat niiden väliset suhteet, sekä vertailla niitä kahden samanaikaisen tavoitteen priorisointiprosessiin. Vaikka aineistoanalyysi toteutettiin teorialähtöisesti, ei mallia pidetä tapaustutkimukselle tyypillisesti yleistettävänä mallina, vaan tapauksessa vaikuttavana ilmiönä. (Koskinen ja ym, 2005: 166-167).

Aineisto analysoitiin käyttäen teemoittelua. Teemoittelu on yleisesti käytetty menetelmä teemahaastattelujen analysoinnille ja sen etu on suhteellisen matala kynnys aineiston jalostamisessa analyysiksi. (Aaltola & Valli, 2001: 41.) Analysointi aloitettiin tutkimalla läpi tutkimusaineistoa ja muodostamalla sieltä nousseita yhtäläisyyksiä ja eroja. Yhtäläisyyksiä ja eroja etsittiin aineistosta teorialähtöisesti, eli suhteessa teoriapohjaisiin yläteemoihin. Löydetyistä yhtäläisyyksistä ja eroista siis muodostettiin alateemoja, jotka sisällytettiin edelleen teorialähtöisiin yläteemoihin. Aineistosta kuitenkin nousi esille teemoja, joita ei alkuperäisessä viitekehyksessä esitetty, mutta joiden katsottiin sisältävän tärkeää tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Nämä aineistolähtöiset teemat sisällytettiin analyysiin ja tutkimustuloksiin, sillä niiden katsottiin olevan relevantteja ja lisäävän tietoa tutkittavasta aiheesta. Yläteemoja tutkittavalle aiheelle muodostui 12 kappaletta. Tutkimustulokset muodostettiin teemoja tulkitsemalla ja ne esitetään seuraavassa kappaleessa.

5.2 Taustatekijöitä

Kaikki haastateltavat olivat iältään alle 30-vuotiaita. Haastateltavat olivat olleet tutkittavassa yrityksessä töissä noin puolesta vuodesta kolmeen vuoteen, ja tekivät vuoroja muutamasta vuorosta neljään viiteen vuoroon viikossa.

5.3 Laatutavoitteen dynaaminen tärkeys

Tässä kappaleessa tarkastellaan teoreettisen mallin mukaan laatutavoitteen dynaamista tärkeyttä haastateltaville ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Teoreettisessa viitekehyksessä esitettiin, että tavoitteen dynaaminen tärkeys muodostuu sekä erotusvirheestä että tavoitteen subjektiivisesta tärkeydestä. Mallin mukaan tässä luvussa tarkastellaan näitä yksilöllisiä eroja subjektiivisessa tärkeydessä, jotta ymmärretään yksilöiden kokemusta laatutavoitteesta ja sen tärkeydestä, sekä sen mahdollista vaikutusta ristiriitaisten tavoitteiden priorisointiprosessiin.

Ensimmäiseksi tarkastellaan laatutavoitteen informationaalista arvoa. Tämän jälkeen tutkitaan laatutavoitteen affekteja. Kummatkin voivat vaikuttaa tavoitteen subjektiiviseen tärkeyteen ja sitä kautta dynaamiseen tärkeyteen niin, että korkeamman informationaalisen arvon omaavat tavoitteet todennäköisemmin priorisoidaan, samoin kuin ne tavoitteet, joihin liittyy positiivisia affekteja. (Unsworth ja ym, 2014).

Tämän jälkeen tarkastellaan ympäristön suhtautumista laatutavoitteeseen, joka voi niin ikään teoreettisessa viitekehyksessä esitetyn mallin mukaan vaikuttaa priorisointiin. Lopuksi tarkastellaan aineistoista esille noussutta havaintoa, että laatua ajatellaan ensisijaisesti asiakkaan kokemuksen kautta, mikä ohjaa yksilöiden laadun tavoittelua ja voi myös vaikuttaa tavoitteen subjektiivisen tärkeyteen.

5.3.1 Laatatavoitteen informationaalinen arvo

Laatatavoitteen informationaalista arvoa kartoitettaessa havaittiin, että yleisesti ottaen laatutavoite koettiin tärkeänä ja suhtautuminen siihen oli sen mukaista. Viisi kuudesta haastateltavasta toi selkeästi esille laadun tärkeyden, ja he painottivat sen tärkeyttä työssään:

”Ko on itelle kuitenkin tärkeää se jos näkkee jotaki likaa niin sen oikeesti sitten ottaa tai pyhkäsee pois ja et kaikki on... niinku järjestyksessä.” Haastattelu 1

Laatu koettiin siis tärkeäksi asiaksi työssä. Aineiston analyysissä pyrittiin kuitenkin ymmärtämään syvemmin laatutavoitteen informationaalista arvoa, eli alemman tason laatutavoitteen liittymistä ylemmän tason tavoitteisiin, kuten projektitavoitteisiin, työidentiteettiin, identiteettiin tai arvoihin. Analyysissä havaittiin, että osa haastateltavista ilmaisi laadun liittyvän selkeästi identiteettiinsä tai persoonaansa. Haastateltavat toivat tätä esille kertomalla laadun liittyvän omiin luonteenpiirteisiinsä, olevansa laatutietoisia ihmisiä tai tarkkoja, ja pitävänsä muutenkin siivoamisesta. Tällöin näiden haastateltavien laatutavoitteen informationaalinen arvo on todennäköisesti suurempi verrattuna niihin, joilla laadun ei tulkittu liittyvän näihin korkeamman tason tavoitteisiin:

”No joo, ainaki seee, tai siis ko mää oon aika tarkka, kotona kans tykkään siivota ja kaikki on siistiä, niin se tulee tavallaan mun työssäki, että haluaa, että se asiakas tulee viihtymään siellä ja haluaa tehdä kaikki mahdollisimman hyvin. Huolellisesti.” Haastattelu 6

Haastattelu 6:sta käy hyvin ilmi, miten hierarkkisen tavoitejärjestelmän mukaan ylemmällä tasolla olevat yhteydet alemman tason tavoitteisiin näkyvät työssä ja suhtautumisessa laatutavoitteeseen. Henkilö määrittää itsensä tarkaksi ja kertoo pitävänsä siivoamisesta, eli laatu liittyy todennäköisesti henkilön identiteettiin ja minäkuvaan liittyviin tavoitteisiin. Näistä ylemmän tason tavoitteista laadun tärkeys siirtyy myös haastateltavan työhön, ja hän haluaa tehdä asiat mahdollisimman hyvin ja huolellisesti päivittäisissä tehtävissään, eli alemman tason projektitavoitteissa laadun suhteen.

Edellä käsiteltiin laadun liittymistä työhön liittymättömiin ylemmän tason tavoitteisiin. Tämän lisäksi viisi kuudesta haastateltavasta toi myös esille laadun liittymisen työn projektitavoitteisiin tai työidentiteettiin. Laatu ja sen tavoittelu koettiin erityisen tärkeäksi asiaksi työssä. Haastateltavat toivat tätä epäsuorasti esille kuvaamalla tarkkuuden ja huolellisuuden tärkeyttä työssään:

”Ja niinku varsinki ku on tehny erilaista siivoustyötä ni täällä hotellissa mun mielestä korostuu se, että on oikeesti pakko olla puhdas huone ja asiakkaat niinku nukkuu täällä ja käy suihkussa nii vähänniinku asuu väliaikaisesti [naurahtaa]. Niinni mun mielestä on tosi tärkeä, että on puhdasta ja että niinku me kerroshoitajat tehhään niinku laadukasta työtä --- ko on itelle kuitenkin tärkeää se jos näkkee jotaki likaa niin sen oikeesti sitten ottaa tai pyhkäsee pois ja et kaikki on... niinku järjestyksessä.” Haastattelu 1

Tämän lisäksi osa haastateltavista toi myös suoraan ilmi laatutavoitteen liittymisen projektitavoitteisiin ja työidentiteettiin:

”Mutta töissä varsinki, se [laatu] on niinku on sillä tavalla tärkeä, että niinku työ tehhään hyvin, koska sulle niinku maksetaan palkkaa siitä, sen pitä olla, sen pitä niinku vastata sitä.” Haastattelu 3

”No mulle se on ite, se tullee siinä, arvostanko mä itteeni niinku työntekijänä, koska tätä työtä voi tehdä vähän semmosella hällä väliä asenteella tai sitten voi tehdä hyvin ja ei hotellisiivous nyt varmaan kenellekään täällä oo semmonen henkireikä elämä, mutta se on mulle se kysymys, että millanen mä haluan olla työntekijänä, et se on, ei tää niinku oo mulle elämä, mutta työpaikkana ja niinkun työnantajalle niinku sanoa, että hei, minä olen hyvä työntekijä.” Haastattelu 4

Aineiston perusteella voidaan siis tulkita, että merkittävällä osalla haastateltavista laatutavoite liittyy todennäköisesti positiivisesti ylemmän tason työidentiteettiin liittyviin tavoitteisiin ja työhön liittyviin projektitavoitteisiin. Tulkintaa perustellaan sillä, että työn tarkkaan ja huolellisesti tekeminen koettiin erityisen tärkeäksi näiden haastateltavien taholta. Tämä kasvattaa laatutavoitteen informaationaalista arvoa kasvaneen moniulotteisuuden myötä, mikä voi Unsworthin, Yeon ja Beckin mukaan (2014) lisätä sen priorisoinnin todennäköisyyttä. Teoreettisessa viitekehyksessä tämän esitettiin kasvattavan laatutavoitteen subjektiivista tärkeyttä, jolloin tavoite saatetaan priorisoida todennäköisemmin.

Tutkittaessa laatutavoitteen informationaalista arvoa havaittiin laadun liittyvän positiivisiin yhteyksiin myös muihin tavoitteisiin. Haastateltava 4 kertoi laadun tavoittelun tärkeyden liittyvän siihen, miten haluttavana työntekijänä häntä pidetään osa-aikaisessa hotellisiivoustyössä:

”Haastattelija: [Naurahtaa]. Kyllä. Eli koetko sää tavallaan, että niinku sulleki tuolla laatu mainitsit, että sulle se on tärkeää siinä, että millanen sää oot työntekijänä? Että tavallaan siinä siihen nimenomaan liittyy?

Haastateltava: Niin. Niin. Ja just se että tälleenki ko tekee keikkatyönä enemmänkin niin että, se että mut myös halutaan tänne että se on taas tulee mulle itelle taloudellisesti vastaan, että mut halutaan tänne eikä silleen että nooooo meppäs muualle [naurahtaa]. Totta kai se tulee siinä niinkun, se tulee myös itelle päin siinä vastaan, että oot hyvä työntekijä. Jaksat vähän enemmän tehdä, vähän enemmän kiinnittää huomiota. ”
Haastattelu 4

Kuten esimerkiksi nostetusta otteesta käy ilmi, haastateltava koki laatuun panostamisen kasvattavan hänen haluttavuuttaan työntekijänä, eli mahdollisesti vaikuttavan siihen, miten paljon häntä pyydetään töihin tutkittavassa yrityksessä. Näin ollen laatutavoite voi liittyä hierarkkisen tavoitemallin mukaan positiivisella tavalla työidentiteetin ja työn laadukkaan tekemisen tavoitteiden kautta rahallinen etu- ja pärjäämistavoitteisiin, mikäli työn laadukkaan tekemisen koetaan kasvattavan työntekijän haluttavuutta työntekijän silmissä, ja siten työvuorojen määrää. Tällöin tavoitteen informationaalinen arvo on suurempaa sen kasvaneen moniulotteisuuden kautta, jos yksilö voi laatua painottaessaan tavoitella useampaa ylemmän tason tavoitetta, joihin laatutavoite liittyy positiivisesti. Unsworthin, Yeon ja Beckin mukaan (2014) laatu tällöin priorisoidaan todennäköisemmin työssä.

Toisaalta aineistosta nousi esille myös laatuksitteiden subjektiivisuus ja moninaisuus. Haastateltava 4:lle laatu ei ollut henkilökohtaisesti tärkeää, mutta sen sijaan haastateltava määritteli itsensä tarkaksi ja pedantiksi ihmiseksi, minkä myötä työn laadukas tekeminen koettiin tärkeäksi. Siivoustyössä laatu voikin määrittyä useasta eri tekijästä, kuten siisteydestä, tarkkuudesta, hygieenisyydestä ja asiakaspalvelusta. On todennäköistä, että yksilöillä on yksilölliset käsitykset siitä, mitä he pitävät hyvänä laatuna niin työntekijöinä, kuin asiakkainakin. Tätä tukee Gillilandin ja Landisin tutkimustulokset (1992), joiden mukaan laatu on tehokkuutta epämääräisempi ja moninaisempi tavoite.

Laatukäsityksen subjektiivisuutta puoltaa myös yhden haastateltavan näkemys omasta laatukäsityksestään. Haastateltava kertoi arvostavansa laatua, mutta koki oman laatukäsityksensä alemmaksi kuin muiden vertailtuaan omaa käsitystään työkavereiden laatukäsityksiin. Tämän myötä haastateltava epäroi, tekeeköhän hän riittävän laadukasta työtä ja ratkoi tätä konfliktia konsultoimalla työparin mielipidettä työnjäljestä ja siivousta vaativista asioista. Haastateltava kertoi laatukäsityksen juontuvan kasvatuksesta ja yleisesti vaatimattomuudesta, eli laatutavoitteella oli tässäkin tapauksessa yhteyksiä ylemmän tason tavoitteisiin, kuten persoonaan ja identiteettiin, mutta siellä vaatimattomuuteen tarkkuuden tai laadun tärkeyden sijaan. Tämä selittänee osaltaan haastateltavan kuvaamaa kokemusta muita alemmasta laatukäsityksestä ja sen vaikutusta haastateltavan laadun tavoitteluun:

”No mää oon miettiny sitä, että äää.. että enhän mää tee tavallaan sitten huolimattomammin, koska tavallaan kyllähän mää sitten arvostelen sen mun työn jäljen ni sitten mää oon aina miettiny, että onkohan tää jonku muun silmissä sitten tarpeeks hyvä vaikka se mut tyydyttää ni sitten mää mietin, että onko se tavallaan muttta toisaalta mitä mää voisin odottaa sillä, että tai siis se, että määhän teen niin hyvin, mitä mää tavallaan ite pystyn ja ite koen hyväksi, että just niin. Tai että just aina monesti mietityttää, että onkohan tää tarpeeks hyvä jolleki vaativalle ihmiselle.”
Haastattelu 2

Tämä voi vaikuttaa kahden samanaikaisen tavoitteiden priorisointiin poikkeavalla tavalla muihin haastateltaviin verrattuna, sillä laatutavoitteen subjektiivinen tärkeys on todennäköisesti pienemmän informaation arvon myötä pienempi kuin niillä haastateltavilla, joilla laadun tulkittiin liittyvän positiivisiin yhteyksiin ylemmän tason tavoitteisiin. Unsworthin, Yeon ja Beckin (2014) mukaan tämä voi pienentää laadun priorisoinnin todennäköisyyttä.

5.3.2 Laatutavoitteen affektit

Haastattelussa pyrittiin myös selvittämään laatutavoitteeseen liittyviä tunteita, eli affekteja. Aineiston perusteella voidaan todeta, että laatutavoite ei pääsääntöisesti herättänyt voimakkaita tunteita haastateltavissa. Kuitenkin suurin osa haastateltavasta kertoi laadun tavoitteluun liittyvän jonkin verran negatiivisia tunteita, kuten turhautumista, ahdistusta, painetta tai pahaa mieltä siitä, jos toivottuun laatuun ei pääse. Yksi haastateltavista koki, että paine on toisaalta myös positiivista. Paineen

koettiin liittyvän usein siihen, miten tyydyttävän laadun tason voi saavuttaa tehokkaasti tai erityisiin haasteisiin, kuten hotellissa olevaan pölyongelmaan laadun tavoittelussa.

”Haastattelija: Aivan, kyllä. Aam, noo tuota, herättääkö tuo laatu ja siihen pyrkiminen sussa jonkinlaisia tunteita?

Haastateltava: Nooo, ehkä vähän välillä sellasta ahdistusta, että kerkeenkö mää nyttää kaikkea tehä niinku niin hyvin ko pitäis. Jaaa niin, ehkä välillä vähän stressaa, mutta kyllä tästä selvitään.” Haastattelu 6

Koska laatutavoitteeseen liittyy negatiivisia tunteita nimenomaan siitä näkökulmasta, että tavoitetta ei mahdollisesti saavuteta aikapaineen tai haasteiden vuoksi, saattaa tavoite olla muotoaan vältettävä tavoite (avoidance goal). Vältettävässä tavoitteessa yksilö pyrkii estämään jonkin tietyn asian tapahtumista, kuten esimerkiksi huomautusta huonosta laadusta. (Schmidt ja ym, 2009). Vältettävä tavoite voi lisätä tavoitteen priorisoinnin todennäköisyyttä. (DeShon & Schmidt, 2007).

Toisaalta negatiiviset tunteet voivat kertoa yksinkertaisesti haastateltavien kokemasta ristiriitaisten tavoitteiden konfliktista tavoitteiden välillä, koska ne liittyvät tavoitteiden samanaikaiseen tavoitteluun. Ristiriitaisten tavoitteiden konflikti aiheuttaa tutkitusti stressiä. (Unsworth ja ym, 2014; Gray, Orez ja Rosenthal, 2017).

Yksi haastateltavista toi esille laatuun pääsemisen ja siitä saadun tunnustuksen saavan aikaan hyvää mieltä, eli laadun tavoitteluun liittyi myös positiivisia tunteita:

”No ensinnäki kaikista parhaimmalta tuntuu asiakkailta, jotka niinku siinä käytävillä törmää ja jotka mainitsee, että olipas ihanasti huone laitettu tai sitten öö jos on siinä viikkoraportissa niin jos siihen on kirjoitettu jottain mukavaa palautetta asiakkailta tai tunnistaa itsensä sieltä niin se on kivaa ja muutenki koko ylipäättänsä se” Haastattelu 2

On kiinnostavaa, että vain yksi haastateltavista nimesi laadun tavoitteluun liittyvän positiivisia tunteita. Tämä voi johtua siitä, että ristiriitaisten tavoitteiden konfliktin vuoksi työntekijöiltä jää puuttumaan tavoitteiden saavuttamisesta aiheutuva mielihyvä, jos he joutuvat tekemään kompromisseja tavoitteiden suhteen. Banduran (1991) mukaan ihmiset saavat saavutetuista tavoitteista mielihyvää.

Toisaalta tämä voi johtua myös siitä, että tunteita saattaa olla vaikea nimetä, vaikka ne vaikuttaisivatkin toiminnan taustalla. Useampi haastateltava saattaa kokea vastaavia tunteita, mutteivat vain osanneet nimetä niitä haastattelussa. Avoin kysymys tunteiden nimeämiselle ei välttämättä ole paras tapa kartoittaa tavoitteisiin liittyviä tunteita, vaan tunteita voisi mitata kyselyllä, jossa on annettu vaihtoehtoja painoarvoineen. Tämä voi helpottaa tavoitteiden taustalla vaikuttavien tunteiden tunnistusta.

Teoreettisen viitekehyksen mukaan positiiviset affektit, eli tavoitteeseen liittyvät positiiviset tunteet kasvattavat tavoitteen subjektiivista tärkeyttä, kun taas negatiiviset affektit vähentävät sitä. Aineistosta nousseet negatiiviset affektit eivät kuitenkaan liittyneet yksinomaan laadun tavoitteluun, vaan laadun tavoitteluun annetussa ajassa, eli tavoitteiden samanaikaiseen tavoitteluun. Paine, ahdistus ja turhautuminen voidaan tulkita ennemminkin merkkinä laatutavoitteen tärkeydestä haastateltaville, sillä tunteet liittyvät siihen, koetaanko tavoite saavutettavaksi annetussa ajassa. Niin ikään sen voidaan nähdä ilmentävän ristiriitaisten tavoitteiden konfliktia aivan, kuten edellä analysoitiin.

5.3.3 Ympäristön suhtautuminen laatutavoitteeseen

Ympäristön suhtautuminen laatutavoitteisiin voidaan jakaa kolmeen alateemaan: työkavereiden suhtautumiseen, esimiehen suhtautumiseen sekä hotellin suhtautumiseen. Alateemat käsitellään tässä järjestyksessä.

Yleisesti ottaen jokainen haastateltavista toi esille kokemuksensa siitä, että työympäristössä ei vallitse yhteistä käsitystä hyvästä laadusta. Tätä tuotiin esille kuvailemalla huolimattomia työntekijöitä, joiden työpäivä joudutaan korjaamaan, huolimattomampien työntekijöiden ohjeistuksen tarpeena sekä siinä, että jokainen työntekijä kiinnittää huomiota siivottavissa huoneissa erilaisiin asioihin. Koska jokaisen kertomuksessa korostui havainto huolimattomammista työntekijöistä, voidaan tulkita, että haastateltavilla on yleisesti ottaen korkeammat laatukriteerit työlleen verrattuna joihinkin työkavereihin:

”Et suurimmalla osalla se on vähän hukassa [käsitys hyvästä laadusta] ehkä, että tota niin, välillä musta tuntuu, että se on pienellä osalla vaan, on semmonen suurin piirtein

semmonen yhteinen linja, että ollaan niinku aikalailla, niinku samaa mieltä siitä, että, mikä se on, mutta sitten, välillä on semmonen olo että täällä on vähänniinku mitä sattuu, että se ei oo sellanen, oikeen

Haastattelija: Eli koetko sää, että tavallaan ei oo semmosta selkeää yhteistä käsitystä?

Haastateltava: Mmm, mmm, ei. ” Haastattelu 5

”Kyllä mää niinku, mää toivoisin sitä, että kiinnitettäis huomiota enemmän siihen et se kaikkien siivous ois niinku samanlaatusta ja ei tulis niin paljon niinku eroja, että ko sää meet huoneeseen ni sää näät, että jaa että niinku tämä ja tämä ihminen on nyt tehny tämän ko ei oo niinku siistiä, että joo” Haastattelu 1

Kuten aiemmin laatutavoitteen tärkeyttä analysoitaessa tuotiin esille, eriävät laatukäsitykset voivat johtua siitä, että laatu on käsitteenä subjektiivinen ja moninainen, ja yksilöt voivat pitää eri asioita hyvänä laatuna. Tätä tukee Gillilandin ja Landisin näkemys (1992), jonka mukaan laadulliset tavoitteet ovat alttiimpia vaihtelulle ja eroille. Gillilandin ja Landisin (1992) mukaan tämä voi vähentää laatutavoitteen priorisoinnin todennäköisyyttä.

Nämä haastateltavien kuvaamat erot työntekijöiden laatukäsityksissä voidaan tulkita johtuvan puutteellisesta perehdytyksestä. Jos perehdytyksessä ei tuoda tavoitteita ja toivottua tasoa selkeästi ilmi, voivat yksilöt muodostaa tavoiteltavan tason itse. Tällöin heidän tavoitteiden tavoittelua ohjaa heidän oma käsityksensä ja tavoitteensa hyvästä laadusta. Puutteellinen perehdytys nousikin esille osassa haastatteluista:

”Että oisin ehkä toivonu niinku parempaa perehdytystä ja se, että niinku kaikille tulis niinku oikeesti tosi tarkasti, että miten tehään, että se ei heittelis niin paljon se laatu sitten, että ku onhan niissä tosi paljon eroja, että miten niitä huoneita tehään niinku työntekijöiden välillä.” Haastattelu 1

”Mulla ois semmonen toive, että musta ois just kiva, ko musta tuntuu, että nytki jotku jutut, esimerkiksi huoneen järjestyksessä on muuttunu. Mää en tiä, että oonko mää ikinä, mää oon ollu täällä kolme vuotta, että oonko mää ikinä periaatteessa mulle esiteltu, että minkälainen täysin sen huoneen pitäis olla, vai onko mulle vaan ite päässä vaan niinku kehittyny sellanen kuva [naurahtaa], että miten, minkälaiseksi mää aina siivoan sen huoneen.” Haastattelu 3

”Mun mielestä se niinku perehdytyksessä ois ja mitä nyt ko on tullu uusia työntekijöitä niin huomannu sen, että monesta asiasta ehkä niinku selviäis paljon helpommalla, jos heti aluks kunnolla miksei vaikka kädestä pitäen niinku näytettäis, että mitä pitää tehdä

ja mikä sen tason pitäis oikeasti olla huoneessa, koska jos sulla ei oo sitä siivoustaustaa, ethän sää välttämättä niinku tiedä, niin silloin se ehottomasti se perehdytys pitäis olla parempi.” Haastattelu 5

Jos käsitys tavoiteltavasta laadusta ei ole selkeä, yksilöiden voi olla vaikea arvioida erotusvirhettä ja työpanoksensa määrää, eli arvioida sitä, milloin tavoite on saavutettu. Tämä selittyy sillä, että Vancouverin ja kollegoiden teorian (2010) mukaan yksilöt arvioivat tarvittavan työn määrän vertaamalla nykytilaa haluttuun tilaan, eli tässä tapauksessa tavoiteltavaan laatuun. Puutteellisesti ilmaistu laatutavoite vaikeuttaa tavoitteen tavoittelua ja oikeastaan tällöin on välttämätöntä, että yksilöt muodostavat oman käsityksensä halutusta tilasta, jotta he osaisivat allokoida työpanostaan tavoitteen tavoitteluun.

Toisaalta erot laatukäsityksissä voivat johtua myös yksilöiden välisistä eroista tavoitteiden priorisoinnissa. Jos tehokkuutta painotetaan työssä, on laatu todennäköisesti heikompaa.

Osa haastateltavista koki myös negatiivisia tunteita, kuten turhautumista tai stressiä, työskennellessään huolimattoman parin kanssa. Haastateltavat kertoivat valvovansa huolimattoman parin työnjälkeä ja tarvittaessa korjaavansa sitä, jolloin heidän oma työmääränsä kasvaa. Toisaalta se kertoo myös siitä, että laadun tavoittelua ohjaa huolimattomasta parista huolimatta haastateltavien oma laatukäsitys, johon pyritään tähtäämään:

”Haastateltava: Mmmm välillä se ärsyttää, koska siinä tulee justinsa se että, et tietää sen että sun on niinku vahdittava sitä toista vähän, pidettävä silmällä jaaa se on myös tosi raskasta, kattoo toisen perään ja sitten sitä miettii, että me ollaan kuitenkin kaikki jo aikuisia, että jotenki olettais, että semmoset tietyt perusasiat ois niinku kaikilla hallussa” Haastattelu 5

”Et niinku aikaa menee siihen, että sää enemmänki niinku ohjaat, että sää yhtäkkiä ootkin ohjaaja, avustaja sille toiselle, sä teet tuplasti enemmän töitä semmosen henkilön kanssa, et sä teet omat hommat ja sit sun pitää vielä kattoo, että onko se toinen tehnyt ja jos se toinen ei oo tehnyt kunnolla omia töitensä, ni sun pitää mennä paikkailemaan ja korjailemaan ja sit sun pitää vähän aina kattoo toisen perään ja mitähän se nyt tekee ja minneköhän se nyt menee ja, et et tota niin nää on niitä huonoja [naurahtaa]” Haastattelu 5

”Vaikuttaa se sillä tavalla, että jos niinku työpari niinku kokee, että tehokkuus on tärkeämpää, niinni sitten tulee itellä semmonen olo, että pitäs sanoa siitä, mutta sitten toisaalta on silleen, että ei se ehkä oo mun työ ja sitten välillä mää oon jääny tai silleen ko työpari vaikka menee seuraavaan huoneeseen, jos se on nopeampi ni ite jää ns korjaamaan sieltä niitä virheitä. Eihä se nyt tolleenkaan pitäs mennä.” Haastateltava 1

Negatiiviset tunteet voivat siis liittyä siihen, etteivät kaikki ole sitoutuneet sosiaali-identiteettiteorian mukaisesti (Hogg & Terry, 2000) yhteisesti arvostettuihin asioihin, kuten laatuun, mikä voi haastateltavien kokemusten mukaan aiheuttaa työn epätasaisesta jakautumista. Osa haastateltavista kertoi niin ikään ohjeistavansa huolimattomaa paria kiinnittämään huomiota korjaamista vaativiin asioihin. Yksi haastateltavista täsmensi ohjeistavansa työparia pelkästään, jos kyse oli todella tärkeistä asioista, sillä koki ettei oma rooli ole ohjeistaa. Tämän lisäksi esimerkiksi nostettu haastateltava 1 kertoi, ettei kehtaa ohjeistaa muita, vaan toivoisi ohjeistuksen tulevan esimiehen taholta.

Vaikkei haastateltavien mukaan yhteistä käsitystä laadusta vallitse, vaikuttaisi laatu olevan kuitenkin arvostettu asia työyhteisössä. Sitä puoltaa se, että työntekijät pyrkivät ohjeistamaan huolimattomampia työntekijöitä, jotta nämä sisäistäisivät korkeamman laatuksityksen, tai toivoisivat ohjeistuksen tulevan esimieheltä. Jos tämä tulkitaan merkinä laadun tärkeydestä organisaatiossa, tällöin organisaation sosiaali-identiteettiteorian (Hogg & Terry, 2000) mukaiseen prototyyppiin kuuluu hyvä laatu ja laaduntavoittelu, minkä myötä ryhmän jäsenet, eli työntekijät, pyritään saamaan omaksumaan se. Toisaalta koska poikkeavia käsityksiä laadusta on havaittavissa, voi olla, että ryhmä ei ole täysin yhtenäinen, eivätkä kaikki jaa haastateltavien käsityksiä, arvostuksia ja normeja. On myös kiinnostavaa, että aiemmin esimerkiksi nostetussa otteessa haastateltava 1 määrittä työparin huolimattomuuden johtuvan nimenomaan tehokkuuden priorisoinnista. Tämä voi viitata siihen, että tavoitteita on priorisoitu eri painotuksilla, ja toisaalta työpaikalla saattaa olla useampia eri ryhmiä, jotka painottavat eri tavoin tavoitteita.

Tutkimuksessa selvitettiin työkavereiden suhtautumisen lisäksi haastateltavien kokemusta esimiehen suhtautumisesta laatuun. Osassa haastatteluissa nousi esille haastateltavien kokemus siitä, esimies yleisesti ottaen arvostaa laatua ja toivoo työntekijöiltä laadukasta tekemistä:

”Haastateltava: Okei, no mun mielestä se on ehkä, ehkä vähän vaihtelevasti [miten työkaverit ja esimies suhtautuvat laatuun], esimies totta kai niinku haluaa varmasti niinku että on tosi hyvin tehty hommat ja laatu on hyvää,” Haastattelu 6

Yksi haastateltava taas koki, että organisaatiossa yleisesti arvostetaan laatua, muttei nimennyt mistä kokemus tulee. Toinen haastateltava kertoi, ettei ollut varma siitä, mitä esimies laadusta ajattelee, mutta arvioi, että esimies arvostaa laatua ja toivoisi sen olevan parempaa tutkittavassa yrityksessä. Yksi haastateltavista sen sijaan koki, että esimiehen suhtautuminen laatuun on realistista, eli esimies ei vaadi työntekijöitä yltämään sellaisiin suorituksiin, mitkä eivät ole mahdollisia, kuten kulumien ja pinttymien korjaamista.

Haastateltavat siis kokivat esimiehen suhtautumisen laatuun hieman toisistaan poikkeavalla tavalla. Suurin osa kuitenkin koki esimiehen arvostavan laatua, mutta haastateltavat eivät kuvanneet tarkasti, mistä kokemus esimiehen suhtautumisesta laatuun tulee. Osa kertoi esimiehen antavan palautetta laadusta, mutta vähäisissä määrin. Tämä voi tarkoittaa sitä, että organisaatiossa ei ole painotettu selkeästi laatua tai laadun tärkeyttä, vaan tavoitetta pidetään ikään kuin itsestäänselvyyttenä. Tulkintaa perustellaan sillä, että haastateltavat eivät nimenneet juurikaan esimiehen keinoja tuoda esille laadun tärkeyttä, ja kuten myöhemmin analysoidaan, haastateltavat toivoivat esimieheltä enemmän toimia laadun tärkeyden korostamiseksi. Niin ikään aiemmin esitelty muutaman haastateltavan poikkeava kokemus esimiehen suhtautumisesta laatuun voi puoltaa tätä näkemystä. Ainoastaan yksi haastateltavista kuvasi tarkemmin, mistä kokemus esimiehen suhtautumisesta laatuun tulee:

”Ehkä yleisesti ottaen just painotetaan sitä, että pitää tehdä hienosti tai hyvin ja tarkasti ja tulee just esimiehiltä kaikkia kommentteja ja saahaan palautetta niissä raporteissa ja että mitä on, jos on tullu asiakkailta jottain kommentteja, että onko ollu jottain negatiivista tai positiivista, niin kyllä siinä ainaki välittyy semmonen viesti, että painotetaan sitä laatua, koska enemmän meille tulee tai mulle ei oo ainakaan henkilökohtaisesti kertaakaan sanottu, että pitäis tehdä nopeemmin, että aina vaan sanotaan sitä, että pitäis tehdä paremmin, että ainaki siitä välittyy semmonen viesti, että se laatu on tärkeempää tai että niin --- Että kuitenkin siitä tulee huonoa palautetta enemmän, jos mää jätän jottain tekemättä ja jätän huoneen likaseksi, ku siitä että mää oon vähän hittaampi, koska niinko sanoin ei oo kertaakaan valitettu, että ois hidas.” Haastattelu 2

Kuten otteesta käy ilmi, haastateltava nimesi laadun tärkeyden esille tuomisen keinoiksi organisaatiossa viikoittain julkaistavat viikkotiedotteet, jonne on kasattu hyvät ja huonot asiakaspalautteet sekä huonosti tehdystä työstä saadun henkilökohtaisen palautteen. Haastateltava kertoi, että esimieheltä negatiivista palautetta tulee nimenomaan siitä, jos huoneen siivoa huolimattomasti ja asioita jättää tekemättä, muttei siitä, jos annettuun siivousaikaan ei pääse. Tämän voi tulkita tutkittavan yrityksen epäsuorana laatutavoitteen painottamisena, mikäli palautetta annetaan nimenomaan siitä, että laatutavoitetta ei ole saavutettu, muttei siitä, että tehokkuustavoitteisiin ole päästy. Palaute tutkitusti ohjaa työntekijöiden työtä auttamalla näitä kiinnittämään huomiota niihin asioihin, joihin halutaan parannusta, ja toisaalta jos palautetta annetaan vain toisesta tavoitteesta, se todennäköisemmin priorisoidaan. (DeShon ja ym, 2004; Locke & Latham, 2002).

Haastateltava 2 kokemukseen peilattuna muiden haastateltavien kokemukset laadun painottamisesta voivat olla poikkeavia, sillä haastateltava 2 oli aiemmin kertonut omaavansa muita matalamman laatukäsityksen. Tämän johdosta haastateltavan laadun tavoitteluun on kenties puututtu enemmän myös esimiehen taholta, jotta laatu saataisiin vastaamaan paremmin toivottua tasoa. Jos muut haastateltavat tekevät työnsä lähtökohtaisesti niin hyvin, ettei työnjäljestä ole laadun suhteen huomautettavaa, ei heille kenties tule näkyväksi esimiehen laatuun suhtautuminen ja sen painottaminen, sillä he eivät saa korjaavaa palautetta työstään.

Muut haastateltavat kokivatkin saavansa liian vähän palautetta työstään ja toivoivat enemmän henkilökohtaista palautetta laadusta ja sen tavoittelusta. Osa mainitsi haastateltava 2:n tapaan asiakaspalautteet, mutta kaipasivat sen rinnalle henkilökohtaista palautetta:

”Haastattelija: Aam kaipaisitko sää enemmän, semmosta palautetta?

Haastateltava: Joo. Joo mun mielestä esimies saisi lähtä kerroksille välillä tekeen pistokokeita ilman, että se ilmoittaa kenellekään yhtään mitään, että nyt on tämmöset tulossa, et mun mielestä esimiehen pitäisi olla kuitenkin enemmän tietonen siitä, että miten siellä kerroksella niinku oikeasti tapahtuu ja miltä ne huoneet näyttää, et tota niinniin mun mielestä nyt on kuitenkin niin paljon tullu huonoa palautetta asiakkaalta, että olis niinku jo aikaki lähteä niinku tekemään.” Haastattelu 5

”Haastateltava: Nooo mää ehkä niinku toivoisin, että siihen kiinnitettäis enemmän huomiota ja annettais niinku työntekijöille palautetta, henkilökohtaista palautetta esimerkiksi, että niinku tietäis mitä tehdä paremmin ja jos on semmosia, mitkä toistuu esimerkiksi, niin sitten ainaki mää luulen, että mää osaisin sitten ite helpommin niinku kiinnittää niihin huomiota, jos joku muu periaatteessa niinku huomauttais niistä. ”
Haastattelu 3

Koska laadusta toivotaan enemmän palautetta, voidaan se tulkita haastateltavien toiveena siitä, että esimies painottaisi laatutavoitteen tärkeyttä työssä. Toisaalta kuten aiemmin esitettiin, voi tämä ilmentää myös sitä, että laatua ei ole selkeästi painotettu organisaatiossa, vaan se on ikään kuin itsestäänselvyys.

Toisaalta haastateltavien kertomuksissa korostui se, miten palautteen avulla he osaisivat kiinnittää paremmin huomiota laadun kannalta tärkeisiin asioihin, eli palautteen toimintaa ohjaava vaikutus korostui. Palautteen myötä yksilöt osaavat ohjata työpanostaan paremmin ja voivat kehittää parempia strategioita tavoitteen tavoittelussa. (Matsui ja ym, 1983). Niin ikään Vancouverin ja ym. (2010) mukaan palaute on kiinteä osa sen määrittämisessä, onko haluttu tila saavutettu vai vieläkö sen eteen tulee tehdä työtä. Palaute siis auttaisi työntekijöitä selkeyttämään tavoiteltavaa laadun tasoa, ja sen myötä aiemmin kuvatut erot laatukäsityksissä voisivat kaventua.

Tämän lisäksi osa haastateltavista toi esille hotellin laadukkuuden ja kokivat, että hotelli painottaa laatua. Haastateltavat kokivat, että hotellin odotukset laadulle ovat epärealistisen korkeat suhteessa tehokkuusvaateisiin. Tämän voi tulkita viitteenä sille, että haastateltavat kokevat tavoitteiden olevan ristiriidassa keskenään.

5.3.4 Laatutavoitteen hahmottaminen asiakkaan näkökulmasta

Kartoitettaessa haastateltavien suhtautumista laatutavoitteeseen ja sen tärkeyteen, jokainen toi esille laadun hahmottamisen asettumalla asiakkaan rooliin. Haastateltavat siis ajattelivat laatua sen kautta, mitä he itse asiakkaana vastaavassa tilanteessa odottaisivat. Tämä ohjaa haastateltavien suhtautumista laatuun ja laadun tavoittelua:

”Mää pyrin, että mää niinku sen siivottavan kohteen yleisesti niinku hotellihuoneen niinku siihen kuntoon, miten mää ite haluaisin siihen tulla, että kyllä mää toivon, että jos mää ite esimerkiksi tuun hotellihuoneeseen, et se on siisti ja siellä ei oo roskia tai

pölyä tai ja peti on pedattu siististi, että se on niinku tärkeä, että se niinku periaatteessa vastaa sitä, mitä ite odottais, jos ois samassa tilanteessa. ” Haastattelu 3

”Haastateltava: Nooo, varmaan just siitä asiakkaan näkökulmasta, että ku se tulee sinne huoneeseen, että näyttääkö siellä hyvältä vai sotkuselta, että siks mun mielestä varmaan se laatu on parempi [miksi laatu on itselle tärkeämpi tavoite], koska miettii aika paljon asiakkaan näkökulmasta. ” Haastattelu 6

Asiakkaan roolin korostuminen laadun tavoittelussa kertoo siitä, että haastateltavat tekevät työtään ensisijaisesti asiakkaalle, eivätkä hotellille tai siivousfirmalle. Tämä nousi suoraan esille muutamien haastateltavien kertomuksissa:

”Haastattelija: Kyllä. Joo. Aam no tuota, aam pidätkö sää jompaakumpaa noista tavoitteista tärkeämpänä?

Haastateltava: No henkilökohtaisesti pidän laatua ehkä vähän tärkeämpänä [naurahtaa] koska, no toi on niin vaikea, koska asiakkaalle ei näy se tehokkuus, asiakkaalle näkyy se laatu” Haastattelu 4

Itsensä asettaminen asiakkaan rooliin, ja laadun ajattelu sen kautta, kertoo haastateltavien empatiakyvystä ja empatiakyvyn merkityksestä ristiriitaisten tavoitteiden konfliktin ratkaisemisessa. Empatiakyky ja toisen rooliin asettuminen voivat liittyä henkilön itsekuvaan, eli siihen millaisena ihmisenä hän pitää itseään. Jos henkilö pitää itseään huomaavaisena ja empaattisena ihmisenä, liittyy laadun ajattelu silloin tavoitteiden hierarkkisen mallin mukaan positiivisin yhteyksin ylemmän tason tavoitteisiin identiteetissä ja minäkuvassa, kuten empatiaan ja huomaavaisuuteen liittyviin tavoitteisiin. (DeShon & Gillespie, 2005; Unsworth ja ym, 2014.)

Näiden yhteyksien myötä haastateltavat ovat voineet liittää asiakaskokemuksen tärkeyden merkittäväksi projektitavoitteeksi työlleen, ja toisaalta hyvän asiakaskokemuksen toimittaminen voi olla tärkeä osa haastateltavien työidentiteettiä. Kaikki nämä seikat todennäköisesti lisäävät laatutavoitteen tärkeyttä, sillä laatutavoitteen informaationaalinen arvo ja subjektiivinen tärkeys kasvaa, minkä myötä laatu todennäköisemmin priorisoidaan. (Vancouver ja ym, 2010; Unsworth ja ym, 2014.)

Lisäksi joissakin haastatteluissa korostui asiakkaan odotusten muodostaminen suhteessa hotellin tasoon ja laadukkuuteen. Näin ollen hotellin tasokkuus vaikuttaa laatu käsitysten muodostumiseen:

”On se [laatu tärkeää] ja varsinkin ko tullee näin hienoon hotelliin, tai että on maksanu jostain asiasta näin paljon, niin silloin on, mää toivon, että se laatu on tarpeeks hyvää sille asiakkaalleki.” Haastattelu 2

”Haastateltava: Jos mää mietin, itseni kautta ni se helposti menis siinä semmoseksi, että no ihan sama, että ei haittaa tai sitten ku miettii, että joku, joka on maksanu tästä palvelusta, huoneesta, olettaa tiettyjä asioita ja semmonen mun mielestä, sen täytyy saada se, niinkö niistähän se on maksanu. Itä olen myös, en laadusta niin välitä [naurahtaa], mutta tota, sit jos mää maksan jostakin, niin kyllä mää oletan, että mää saan mun rahoille niin kun vastinetta. [naurahtaa]. Että siinä mielessä tarkka.” Haastattelu 4

Tämän lisäksi yksi haastateltava toi suoraan esille sen, että jos työn tekisi vain virallisten ohjeiden mukaan, ei huone välttämättä vastaisi aina omia laatu standardeja, joita ohjaa asettuminen asiakkaan rooliin. Haastateltava kertoi tekevänsä työnsä niin, että voi itse olla tyytyväinen työn jälkeen. Haastateltavan laadun tavoittelua ohjaa siis vahvasti oma käsitys toivottavasta laadusta, joka voi olla ohjeistuksia korkeampi.

5.4 Tehokkuustavoitteen dynaaminen tärkeys ja siihen vaikuttavat tekijät

Tässä kappaleessa tarkastellaan teoreettisen mallin mukaan tehokkuustavoitteen dynaamista tärkeyttä haastateltaville ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Teoreettisessa viitekehyksessä esiteltiin, että tavoitteen dynaaminen tärkeys muodostuu sekä erotusvirheestä, että tavoitteen subjektiivisesta tärkeydestä. Mallin mukaan tässä kappaleessa tarkastellaan yksilöllisiä eroja subjektiivisessa tärkeydessä, jotta ymmärretään yksilöiden kokemusta tehokkuustavoitteesta ja sen tärkeydestä, sekä sen mahdollista vaikutusta ristiriitaisten tavoitteiden priorisointiprosessiin.

Ensimmäiseksi tarkastellaan tehokkuustavoitteen informaationaalista arvoa. Tämän jälkeen tutkitaan tehokkuustavoitteen affekteja. Kummatkin voivat vaikuttaa tavoitteen subjektiiviseen tärkeyteen ja sitä kautta dynaamiseen tärkeyteen niin, että korkeamman informaationaalisen arvon omaavat tavoitteet todennäköisemmin

priorisoidaan, samoin kuin ne tavoitteet, joihin liittyy positiivisia affekteja. (Unsworth, ja ym, 2014).

Tämän jälkeen tarkastellaan ympäristön suhtautumista tehokkuustavoitteeseen, joka voi niin ikään teoreettisessa viitekehyksessä esitetyn mallin mukaan vaikuttaa priorisointiin.

5.4.1 Tehokkuustavoitteen informaationaalinen arvo

Laatutavoitteen lisäksi pyrittiin selvittämään tutkittavien henkilöiden suhtautumista tehokkuuteen. Tehokkuutta pidettiin tärkeänä ja tavoiteltavana asiana, mutta suurin osa haastateltavista oli sitä mieltä, että tehokkuus on tärkeää laadun ehdoilla. Sen voi tulkita niin, että laatu koettiin kuitenkin ensisijaisena ulottuvuutena:

”Haastattelija: Joo no tuota miten tärkeää sulle tehokkuus on yleisesti ottaen?

Haastateltava: No tosi tärkeää, että mun mielestä on hyvä, että työntekijät on tehokkaita, jos ne on myös samaan aikaan tarkkoja. Että ei kuitenkaan sellanen liiallinen kiirehtiminen oo hyväksi, mutta ei että ei tee mitään sellasta niinku muuta siinä aikana ko sää siivoat, että ei vaikka oo kännykällä tai muuta, että keskittyy vaan siihen, mitä pittää tehdä. ” Haastattelu 6

”Nooooo.... Kyllä mun mielestä niinku pitää olla tehokas ja tuota, ite niinku pyrin olemaan tieteenki sillä tavalla ei liian tehokas, että niinku kaikki piä tehdä silleen hutasemalla, mutta tuota varsinki ehkä tämmösessä työssä se on mun mielestä tosi tarkeeta, että ko on kumminki periaatteessa sun pitää tehdä joku asia niinku rajallisessa ajassa niin musta se on... Se pitää kiinnittää ite siihen huomiota, että just mennä niinku semmoseen ripeään tahtiin, että se työ tulee niinku tehdyksi.” Haastattelu 3

Unsworthiin ja kollegoihin (2014) viitaten tulkitaankin, että ne henkilöt, jotka pitävät tehokkuutta tärkeänä laadun ehdoilla, liittävät tehokkuuden moniulotteisuuden myötä ylemmän tason tavoitteissa työn tehokkaan tekemisen projektitavoitteeseen ja mahdollisesti myös työidentiteettiin. Tätä perustellaan sillä, että tehokkuutta pidettiin tärkeänä nimenomaan työssä. Kuitenkaan yhteyden voimakkuus, eli Unsworthin ja kollegoiden mukainen (2014) sisäinen sopusointu, ei todennäköisesti ole niin vahvaa kuin laadun vastaavat yhteydet ylemmän tason tavoitteisiin, sillä tehokkuus koettiin tärkeäksi laadun ehdoilla. Tämän voi tulkita niin, että tehokkuustavoitteen

informationaalinen arvo ei näillä neljällä haastateltavalla ole todennäköisesti niin suuri, kuin laatutavoitteen informationaalinen arvo, mikä voi johtaa Unsworthin ja ym:n (2014) mukaan laadun priorisointiin työssä. Yksi haastateltava kuvasikin selkeästi, että tarkkuus tulee hänestä itsestä ja tehokkuus ulkopuolelta. Haastateltava pyrki ajattelemaan asiaa vahvuuksiensa ja heikkouksiensa kautta, eli kiinnittämään huomiota tehokkuuteen työssään, sillä ei kokenut sen tulevan niin luonnostaan.

Vain kaksi haastateltavaa, haastateltava 2 ja haastateltava 5, ilmaisivat selkeästi tehokkuuden liittyvän työhön liittymättömiin ylemmän tason tavoitteisiin, kuten identiteettiin, luonteenpiirteisiin tai minäkuvaan. Haastateltavat kuvasivat pitävänsä tehokkaasta tekemisestä muissakin elämän osa-alueissa, kuten koulutöissä, tai olevansa äkkipikaisia ihmisiä, jotka pitävät nopeatempoisesta työstä:

”ja mä tykkään siitä, että töissä on niinku, et se ei oo sellasta hidastemposta ja ja kauheen sellasta niinku pitkävetistä, tai mulle tulis sellanen olo, että tää on kauheen pitkävetistä jos on niinku, olis sellasta niinku no eii tässä oo nyt mikään kiire ja eii tässä oo nyt, laitetaan kuule ihan vaan niinku rauhassa ja tälleen, että mää oon itse aika äkkipikainen [naurahtaa], äkkipikainen ihminen ja tota niinniin impulsiivinen niin tota, tuo sopii mulle tommonen, niinku nopeatempoinen työ on just hyvä ” Haastattelu 5

”Mmm... millaset asiat.. [naurahtaa] varmaan seki on osa persoonaa tai mun omaa semmosta.... Omaa ajattelua, että mää oon aina halunnu olla vähän semmonen aika tehokas mieluummin, tai niin tai että aina kaikissa kouluprojekteissaki mieluummin mää oon tehokas ja saa tehtyä ko se, että sitten että piirtelee sinne jottain kuvia sinne viereen. Tai tosiaan [naurahtaa] se kumpuaa semmosesta” Haastattelu 2

Koska muut haastateltavat eivät tuoneet vastaavaa esille, vaan tehokkuus ajateltiin alisteisena laadulle, voidaan olettaa, että vain kahdella kuudesta haastateltavasta tehokkuus liittyi näihin työhön liittymättömiin ylemmän tason tavoitteisiin. Tällöin haastateltava 2:n ja 5:n tehokkuustavoitteen subjektiivinen tärkeys on todennäköisemmin muita haastateltavia suurempaa tavoitteen suuremman informationaalisen arvon tähden, mikä voi vaikuttaa tehokkuuden priorisoinnin todennäköisyyteen sitä kasvattaen. (Unsworth ja ym, 2014). On huomionarvoista huomauttaa, että haastateltava 2 on henkilö, joka koki laatukäsityksensä muita alemmaksi, ja jonka laatutavoitteen informationaalinen arvo on todennäköisesti muita haastateltavia alempi. Sen sijaan haastateltava 5 taas piti laatua kuitenkin tärkeämpänä. Näihin palataan myöhemmin tavoitteiden yhdistämisessä.

Osa haastateltavista kertoi tehokkuuden tavoittelun liittyvän myös siihen, miten myöhään työntekijät pääsevät töistä kotiin. Kun kaikkien kerrosten huoneet ovat siivottu, työntekijät saavat lähteä kotiin. Tähän työntekijät voivat vaikuttaa tekemällä työnsä tehokkaasti:

”Haastateltava: Mmm, no on se silleen tärkeätä, että ei niinku työpäivät veny hirveen pitkiksi ja näin ---- Nii, että varsinki ko meillä on se whatsapp-ryhmä, että ko siellähän aina kysytään, että mikä tilanne niinni sitten, jos vaikka toisella kerroksella on paljon vähemmän jäljellä ku meillä, ni kyllä sitten yleensä sen työparin kanssa niinku aletaan sitten vähänniinku nopeuttaa tahtia. Että tuo ja no ei kyllä se tehokkuus niistä [??, 23.33] että pääsee sitten ite aikasemmin kottiin. Että meillähän ei oo täällä oikeestaan silleen että sää oot niinku kaheksasta kolmeen töissä et sää saat lähtä sillon kolmelta vasta, et se mennee oikeestaan sen mukkaan että kuin nopeeta teet ne työt. ”
Haastattelu 1

Haastateltava: Nooo musta tuntuu että yleisestikin aika hyvin, että tuota jos on just paljon tai iso tai paljon huoneita töitä, niin sitten kuitenkin musta että työkaverit täällä osaa niinku sitten tehäki niinku yleisesti ottaenki tehokkaasti ja ne tajuaa sen, että nyt ei oo aikaa välttämättä niinku täällä hinkata ihan loputtomiin jotain pikku juttuja, vaan että mennään ripeästi ja että kumminki se, että kaikki kumminki pääsee samoihin aikoihin niinku kottiin, että se on kaikkien etu, jos tehhään niinku sillä tavalla tehokkaasti. ” Haastattelu 3

Tämän perusteella tehokkuus voikin tavoitteiden hierarkkisen mallin mukaisesti (Kruglanski ja ym, 2002; Unsworth ja ym, 2014) liittyä auttavilla yhteyksillä vapaa-ajan tavoitteisiin ja niiden tärkeyteen. Tätä perustellaan sillä, että haasteltavien kokemuksista voitiin tulkita positiivisena asiana se, etteivät työpäivät veny ja töistä pääsee ajoissa kotiin. Toisaalta tätä voi selittää myös hyvinvointiin ja jaksamiseen liittyvät tavoitteet, sillä työ on fyysistä ja pitkät päivät väsyttäviä.

Kummassakin tapauksessa tehokkuudella on todennäköisesti yhteyksiä hierarkkisen tavoitemallin mukaan muihin edellä mainittuihin tavoitteisiin (vapaa-aika, jaksaminen/hyvinvointi), ja siellä korkeamman tason tavoitteisiin kuten omasta jaksamisesta huolehtimisen tavoitteeseen ja vapaa-ajan tärkeyden tavoitteeseen. Tällöin tehokkuuden informaationaalinen arvo ja subjektiivinen tärkeys on suurempaa ainakin sellaisille henkilöille, joilla löytyy tällaisia yhteyksiä näiden tavoitteiden väliltä. Tehokkuustavoitteen kasvanut informaationaalinen arvo ja subjektiivinen tärkeys voivat vaikuttaa tehokkuuden priorisoinnin todennäköisyyteen sitä kasvattaen. (Kruglanski ja ym, 2013; Adriasola & Unsworth, 2011 via Unsworth ja ym, 2014;

Unsworth ja ym, 2014.) Sen sijaan vain yksi haastateltava ihmetteli työntekijöiden keskuudessa vallitsevaa halua päästä aikaisin kotiin. Tämä voi viitata siihen, että organisaatiossa on yleisesti sellainen ilmapiiri, että kotiin halutaan päästä ajoissa. Tähän viittaisi myös haastateltavien 1 ja 3 kokemus siitä, että kaikki tuntuvat haluavan päästä ajoissa kotiin, ja kotiin pääsy ajoissa nimetään kaikkien eduksi. Kiirettä päästä kotiin ihmetelty haastava piti työn laadukasta tekemistä erittäin tärkeänä, mikä voi olla ihmetyksen taustalla. Mitä nopeampaa, eli huolimattomammin työt tehdään, sen aiemmin kotiin päästään. Jos työtä tekee laadukkaammin, kuluu aikaa enemmän.

On sinänsä kiinnostavaa, että osa haastateltavista ilmaisi kotiin pääsyn yhtenä vaikuttavana tekijänä tehokkuudelle, mutta sen sijaan rahaa, eli palkkaa yksikään työntekijä ei tuonut esille tehokkuudesta puhuttaessa. Työntekijöiden palkkaus on tuntiperustaista, eli he saavat sitä enemmän palkkaa, mitä pidempään he ovat töissä. Tämä saattaisi kannustaa työntekijöitä käyttämään mahdollisimman paljon aikaa töidensä tekoon, sillä rahallinen etu olisi tällöin merkittävämpi. Kuitenkaan tämä ei noussut aineistosta esille, vaan ennemminkin esille nousi toive päästä ajoissa kotiin. Tämä voi kertoa siitä, että vapaa-aika ja/tai jaksaminen ja niihin liittyvät tavoitteet koettiin rahallista etua tärkeämmiksi tavoitteiksi. Rahallinen etu-tavoite nousi esiin ainoastaan aiemmin analysoidussa laatutavoitteen tärkeydessä, jossa yhden haastateltavan laadun tärkeys liittyi siihen, miten haluttavana työntekijänä henkilöä pidetään, ja miten se voi vaikuttaa työvuorojen määrään.

Kuten tässä kappaleessa on tulkittu, tehokkuuteen suhtautumisessa havaittiin jonkin verran yksilöllisiä eroja haastateltavien keskuudessa. Kuitenkin kaikki haastateltavat ymmärsivät tehokkuuden tärkeyttä jossain määrin. Tehokkuuden tärkeyttä ajateltiin aiemmin esitettyjen seikkojen lisäksi muun muassa odotusten ja niihin vastaamisen, työn kannattavuuden, siivottavan pinta-alan sekä asiakasnäkökulman kautta, eli että huoneet saadaan luovutettua asiakkaille ajoissa. Vaikka tehokkuustavoitteita ymmärrettiinkin yleisesti ottaen, osa haastateltavista myös kyseenalaisti niitä sekä kiireen tuntua:

”Mmm noo... ehkä siitä nopeudesta sen verran, että mun mielestä meillä ei pitäis olla niinku ikinä tai silleen mun mielestä se on niinku tyhmää, että on semmonen hirvee kiire kokoajan, että hirveen nopeesti pittää koettaa saaha tehä ne huoneet ja tietenki, tai että mää ymmärrän, että tässä niinku ei voi olla hidas tässä työssä mutta ko se

vaikuttaa sitten siihen lopputulokseen, että jos on tosi vähän aikaa tehdä huoneita ja niin.” Haastattelu 1

Tehokkuustavoitteen kyseenalaistamisen voidaan tulkita ilmaisevan ristiriitaisten tavoitteiden konfliktia ja toisaalta sitä, että kiirettä kyseenalaistavat haastateltavat kokevat laadun subjektiiviseksi tärkeämmäksi itselleen. Kuten aiemmin on esitetty, voi subjektiivinen tärkeys vaikuttaa positiivisesti tärkeämpänä pidetyn tavoitteen, eli tässä tapauksessa laadun, priorisoinnin todennäköisyyteen. Tähän palataan myöhemmin tavoitteiden yhdistämisessä.

5.4.2 Tehokkuustavoitteen affektit

Haastatteluissa pyrittiin kartoittamaan myös tehokkuuteen ja sen tavoitteluun liittyviä tunteita, eli affekteja. Muutamit haastateltavat kertoivat tehokkuuteen ja sen tavoitteluun liittyvän positiivisia tunteita. Tehokkaasti tekemisestä kerrottiin tulevan hyvä mieli sekä onnistumisen tunteita, ja tehokkaasti tekeminen koettiin mukavaksi:

”Että just pyrkii saamaan mahdollisimman paljon tehtyä jossain tietyssä ajassa, ni sitten tulee semmonen jes olo.” Haastattelu 2

Näillä haastateltavilla tehokkuustavoitteen subjektiivinen tärkeys on todennäköisesti merkittävämpää positiivisten affektien myötä, kuin niillä, jotka eivät liitä tehokkuuden tavoitteluun positiivisia tunteita. Tämä voi vaikuttaa tavoitteiden priorisointiin tavoitteen tärkeyden kautta. (Unsworth ja ym, 2014.) Toisaalta, kuten laatutavoitteen affektien yhteydessäkin esitettiin, eivät tavoitteen tavoitteluun liittyvät tunteet nouse välttämättä esille avoimissa kysymyksissä. On mahdollista, että muutkin haastateltavat ovat liittäneet tehokkuuden tavoitteluun positiivisia affekteja, eivätkä ne vain nousseet esille tutkimustavan vuoksi.

Kuitenkin tehokkuuteen ja sen tavoitteluun liittyvistä positiivisista tunteista puhuivat määrällisesti eniten haastateltavat 5 ja 2, joilla tehokkuus myös liittyi ylemmän tason tavoitteissa persoonaan ja identiteettiin. Tämä on mielenkiintoinen havainto, sillä affektien ja tavoitteen subjektiivisen tärkeyden välillä voi olla yhteyksiä, mitä voisi olla kiinnostavaa tutkia.

Merkittävämmän aineistosta nousi esille positiivisten affektien sijaan kuitenkin negatiiviset affektit. Suurin osa haastateltavista koki jossain määrin negatiivisia tunteita, kuten painetta, huonoa omatuntoa, turhautumista tai stressiä tehokkuuden tavoitteluun liittyen. Tunteita ei ilmaistu pääsääntöisesti voimakkaasti. Tehokkuuteen liittyvä paine ja stressi liittyivät usealla haastateltavista siihen, ehtiikö annetussa ajassa tehdä tarvittavat työt tai siihen, jos siivousaika ylittyi:

”Kyllä se saattaa joskus niinku stressata, mutta vähän työpäivän aikana, jos esimerkiksi tietää, että johonki huoneeseen on käyttänyt enemmän niinku käytetty liikaa aikaa tai on käyttänyt, että tuota sitten tulee semmonen olo, että pitäis ehkä vähän kiritä niinku kiinni sitä aikaa, että jotenki osaa itekki jotenki sillä tavalla arvioida nykyään sitä että mulla on viistoista huonetta, mulla pitäis mennä about tän verran aikaa että joskus toteutuu, joskus ei.” Haastattelu 3

”On se ehkä niin, ehkä se on paine, pikkunen semmonen, pitää pikkusen olla tehokkaampi, pikkusen tarkempi ja pikkusen nopeampi [naurahtaa]. Pyrkiä siihen.” Haastattelu 4

Koska tehokkuustavoitteesta aiheutuva negatiiviset tunteet koetaan samanaikaisesti laaduntavoittelun kanssa, on todennäköistä, että negatiiviset tunteet johtuvat ristiriitaisten tavoitteiden konfliktista, aivan kuten laadutavoitteenkin yhteydessä esitettiin. Ristiriitaisten tavoitteiden konflikti aiheuttaa tutkitusti stressiä ja painetta. (Gray ja ym, 2017; Unsworth ja ym, 2014). Toisaalta koska tunteita ei ilmaistu kovin voimakkaasti, voi tämä tarkoittaa sitä, että konflikti on onnistuttu ratkaisemaan tai että koetun konfliktin voimakkuus ei ole suurta.

Aineistosta kävi ilmi, että haastateltava 2, jolle tehokkuus oli erityisen tärkeää, ei kokenut painetta niin merkittävänä, vaan painotti ymmärtävänsä sitä:

”Haastateltava: No, kyllähän se just vähän paineita herättää. Että pitäis olla just nopea. Mutta niin, ei kuitenkaan oo semmosta hirveää painetta. Kyllä mää aina yritän olla silleen vähän, että pitää nyt muistaa se, että tekkee tehokkaasti ihan niinku senki takia, että pysyy niissä tavoitteissa, mutta no että, herättääkö se mussa tunteita. No kyllä, monesti ainaki jutellaan joittenki työkavereitten kanssa ni se kuulostaa herättävän niinku semmosta stressiä. Että stressaa se, että onko tarpeeks nopee. Mutta enemmänki, tai että mulla on henkilökohtaisesti kuitenkin mää ymmärrän sen, että pitäis tehdä mahdollisimman nopeesti. Kyllähän sen niinku, mää ymmärrän. [Naurahtaa].” Haastattelu 2

Tämä voi viitata siihen, että jos tehokkuudesta aiheutuva paine kertoo ristiriitaisten tavoitteiden konfliktista, konfliktin suuruus voi riippua myös siitä, miten tärkeänä henkilö tavoitetta itselleen henkilökohtaisesti pitää, eli miten suuri on tavoitteen subjektiivinen tärkeys. Niin ikään haastateltava 6 kertoi paineen helpottaneen ajan myötä, ja erityisesti rutiinien avulla. Tämä voi kertoa siitä, että kokemuksen myötä haastateltava 6 on oppinut nopeammaksi ja tehokkaammaksi työntekijäksi, mikä voi vähentää kokemusta tavoitteiden ristiriitaisuudesta, kuten teoreettisessa viitekehyksessä esitettiin. Toisaalta tehokkuudesta aiheutuvaa painetta ei pidetty pelkästään negatiivisena asiana, vaan osa haastateltavista nimesi sen myös positiiviseksi seikaksi:

”Mää ymmärrän sen, että pitää tehdä mahdollisimman nopeesti, niin että niin toisaalta se vaan se vaan on silleen niin että, toisaalta ihan hyvä, että on sitä vähän sitä painetta, että kyllähän se silloin ajaa sitä parempiin suorituksiin.” Haastattelu 2.

Paineen koettiin esimerkiksi antavan ”buustia työhön” ja kuten esimerkissä kerrotaan, sen koetaan ajavan parempiin suorituksiin. Tämän voi tulkita tavoitteen ohjaavana ja motivoivana vaikutuksena. (Locke ja ym 1981 via Chidster & Grigsby 1984; Locke & Latham, 2002).

Yksi haastateltavista ajatteli painetta myös asiakasnäkökulmasta, eli paine syntyi siitä, että voidaanhan huoneet luovuttaa asiakkaille ajoissa. Tämä voisi tarkoittaa sitä, että asiakaskokemus on haastateltavalle merkittävässä roolissa työnteossa ja työidentiteetissä, jos laadun lisäksi myös tehokkuutta pyritään ajattelemaan nimenomaan asiakkaan kokemuksen kautta.

5.4.3 Ympäristön suhtautuminen tehokkuustavoitteeseen

Ympäristön suhtautumisen tehokkuustavoitteeseen voidaan jakaa kahteen alateemaan, työkavereiden suhtautumiseen ja esimiehen suhtautumiseen, jotka käsitellään tässä järjestyksessä.

Suurin osa haastateltavista kuvasi organisaatiossa vallitsevan kiireen tunnun ja paineen tehokkuuteen nimeämättä, mistä kiireen tuntu tuli. Merkittävimmäksi tekijäksi tehokkuuspaineissa nimettiin kuitenkin työkaverit. Kaikki haastateltavat kokivat, että

työkaverit arvostavat tehokkuutta. Osa haastateltavista toikin tämän suoraan esille. Osalla työkavereiden suhtautuminen tehokkuuteen taas ilmeni siinä, että hidasta työntekoa valiteltiin tai ihmeteltiin työkavereiden toimesta, tai työkavereilta saatiin neuvoja tehokkuuden parantamiseen:

”Ehkä just se, että ko alotti ni sitten välillä kuuli semmosta vähän semmosia negatiivisia kommentteja, että no miten noilla on vielä noin paljon huoneita tai siis tolleen vaikka niinku ite ei oikeen itelle tuli silleen alussa ehkä vähän semmonen olo että täällä niinku oikeesti, jos sää oot hidas niin [naurahtaa] että muut ei tykkää välttämättä hirveesti siitä --- Ehkä se on enemmän työkaverit sitten [joilta tulee paine tehokkuuteen], että ne ei halua niinku just, että päivä venyy muitten takia. Niin.”
Haastattelu 1

”No musta se, musta tuntuu, että kaikilla on kiire, niinku eräs työntekijä on hyvin sanonu, että, että tota niin, et tuntuu, että täällä on välillä niinku kilpailu siitä, kuka on nopein, ja mä oon niinku miettiny sitä, että että tuleeko se kiireen tunne myös siitä, että tavallaan niinku työntekijät keskenään niinku ruokkii sellasta tai et annetaan niinku työntekijöitten kesken sellasta kuvaa, että täällä on niinku hirvee kiire.”
Haastattelu 5

Kaikki haastateltavat siis kokivat, että työkaverit arvostavat tehokkuutta, mikä voidaan tämä tulkita viitteenä sille, että organisaatiossa on liitetty sosiaali-identiteettiteorian mukaiseen (Hogg & Terry, 2000) ryhmän prototyyppiin osaksi tehokkuus. Tämän lisäksi osa haastateltavista toi esille kokemuksen halusta ja paineesta pysyä samassa tahdissa muiden kanssa:

”Haastateltava: Joo. Ja ehkä se, että ko muut työkaverit oli paljon nopeempia niin tuntu että ei, mää en pysy perässä, ko ei ollu tottunu vielä siihen, niin ehkä se, että muut oli paljon nopeampia ja silti hyviä, ni sitten oli silleen, että voi eiii, oon aika hias.

Haastattelija: Aivan, eli sää tavallaan koit painetta olla yhtä nopea ko muut?

Haastateltava: Niin, joo. Kyllä se sitten pikkuhiljaa siitä muuttu nopeammaksi.”
Haastattelu 6

Koska haastateltavat kokivat painetta pysyä samassa tahdissa muiden kanssa, voidaan tämä tulkita sosiaali-identiteettiteorian (Hogg & Terry, 2000) mukaisesti niin, että haastateltavat ovat omaksuneet työympäristössä ympäristön normittaman käytöksen ja arvot. Tämä voi vaikuttaa positiivisella tavalla tehokkuustavoitteen tärkeyteen ja sen priorisointiin. Ylipäänsä haastateltavat ovat voineet sosiaali-identiteettiteorian

mukaisesti (Hogg & Terry, 2000) omaksua ryhmän prototyypin ja siihen liitetyn tehokkuuden. Prototyypin omaksumisen myötä haastateltavat ovat voineet liittää tehokkuustavoitteen työidentiteettiinsä, eli siihen millaisina työntekijöinä he itseään pitävät. Teoreettisessa viitekehyksessä esitettiin, että sosiaali-identiteettiteorian mukainen ryhmän prototyypin omaksuminen (Hogg & Terry, 2000) voi kasvattaa tavoitteen subjektiivista tärkeyttä myös sen kasvaneen informationaalisen arvon tähden, sillä mukautumista ryhmän prototyyppiin ajaa yksilön tarve itsetunnon vahvistukselle, mikä voidaan nähdä yksilön minäkuvaan liittyvänä tavoitteena. (DeShon ja Gillespie, 2005; Unsworth ja ym, 2014). Tällöin tehokkuuden priorisointia haastateltavien keskuudessa voi lisätä niin sosiaali-identiteettiteorian mukainen (Hogg & Terry, 2000) ryhmän prototyypin omaksuminen kuin tehokkuustavoitteen kasvanut informationaalinen arvo. (Unsworth ja ym, 2014).

Kuten aiemmin analysoitiin, tehokkuustavoite liittyi positiivisin yhteyksin osalla haastateltavista myös kotiin pääsyyn, eli vapaa-aikaan ja jaksamiseen liittyviin tavoitteisiin. Kotiin pääsemistä ajoissa kuvattiin myös työkavereiden yleisesti arvostamaksi asiaksi. Tämä voi selittää tehokkuuden tärkeyttä työympäristössä ja sitä, miksi se koetaan arvostetuksi asiaksi. Osassa haastatteluista kävikin ilmi, että työkaverit arvostavat tehokkuutta muun muassa sen vuoksi, että ”on kaikkien etu, jos kotiin päästään ajoissa”.

Niin ikään ryhmään kuulumisen myötä ryhmätyöhön ja empatiaan liittyvät seikat voivat ohjata sosiaali-identiteettiteorian mukaisesti (Hogg & Terry, 2002) työntekijöiden kokemaan painetta tehdä tehokkaasti, sillä nopeammat työntekijät joutuvat tekemään määrällisesti enemmän töitä, ja halu pysyä samassa tahdissa muiden kanssa voi johtua halusta jakaa työtehtävät tasapuolisesti kaikkien kesken.

Koska yhteyksiä ei ole mitattu, on kuitenkin mahdotonta todeta varmuudella työympäristön suhtautumisen vaikutusta työntekijöiden työidentiteetin muodostumiseen, eli siihen ovatko yksilöt mukauttaneet sosiaali-identiteettiteorian mukaisesti työidentiteettiään vastaamaan paremmin ryhmän prototyyppiä, vai voiko työympäristön suhtautumisella olla itsenäistä vaikutusta tehokkuustavoitteen tärkeyteen.

Kaikki haastateltavat myös kokivat, että työkavereiden keskuudessa nopeus vaihtelee, samoin kuin laatukin, ja lisäksi suurin osa koki sen haasteeksi tehokkuuden tavoittelulle. Hitaamman parin kanssa työskennellessä työntekijän oma työmäärä kasvaa, sillä yleisesti ottaen huoneet pyritään tekemään yhdessä valmiiksi ja nopeampi pari auttaa hitaampaa paria:

”Haastateltava: mut sitten on myös näitä, että ööö ettääää no ei hitauskaan sillain, totta kai jokainen on hidas alkuun ja näin, mutta semmonen, että ei jotenki yhtään mee niinkun kohtaa ne, että toinen on tosi nopee, mutta toinen on tosi hidas, sitten tavallaan se vähän sortuu se miten se toimii se parityöskentely, et sitten helposti sun pitää ite käyä lisää reissuja enemmän tai auttaa vähän toista ja helposti käy sillain, että sitten toinen tekee enemmän, kun toinen pari.” Haastattelu 4

Työntekijöiden vaihteleva nopeus voi selittyä joko erilaisella tavoitteiden priorisoinnilla, kokemattomuudella tai motivaation puutteena. Lisäksi hitaamman parin kanssa työskentely tai työkavereiden vaihteleva nopeus aiheutti negatiivisia tunteita, kuten turhautumista, kokemusta epäreiluvuudesta tai työn teon kokemista raskaampana suurimmalla osalla haastateltavista:

”Mutta kyllä mua itteäki välillä ärsyttää vaikka se, jos jollaki on tosi vähän vaikka huoneita ja sitten on niinku silleen hidasteltu niin, ni kyllähän siinä tulee sitten semmonen olo, että mää täällä teen ihan täysillä näitä töitä niin eikö niinku muutki voi.” Haastattelu 1

Samankaltaisia tunteita heräsi huolimattomien parien kanssa työskentelystä. Kuten laatutavoitteen yhteydessäkin analysoitiin, voivat nämä parityöskentelystä aiheutuvat negatiiviset tunteet johtua siitä, etteivät kaikki ole sitoutuneet yhteisesti arvostettuihin asioihin, eli tässä tapauksessa tehokkuuteen. Tällöin työt jakaantuvat epätasaisesti työntekijöiden välillä, mikä tuli ilmi haastateltavien kokemuksissa. Hitaamman parin kanssa työskentelystä aiheutuvat negatiiviset tunteet haastateltaville voivat niin ikään olla viite siitä, että ryhmän prototyyppiin on liitetty tehokkuus ja sen tavoittelu, eli työn tehokas tekeminen on arvostettu asia ja normi työyhteisössä. Muutama haastateltava suhtautui neutraalimmin hitaampiin työkavereihin ja ajattelivat sitä sen kautta, että sitten he vain tekevät enemmän.

Kuten edellä analysoitiin, painetta tehokkuuteen koettiin nimenomaan työkavereiden taholta. Sen sijaan esimieheltä ei koettu tulevan negatiivista painetta tehokkuuteen ja sen tavoitteluun:

”Haastateltava: No mää koen että, äää että esimies on kovin tällainen, niin kuin pehmeäluonteinen ja pehmeästi ohjaava henkilö, mutta tota, aa että se ei niin kun, sieltä ei ainakaan tuu semmosta niinku negatiivista painetta millän lailla, ” Haastattelu 4

”Mutta emmää niinku oo että esimies tai tämmöset ei oo niinku ikinä tullu silleen hoputtamaan, että nyt nopeammin ja ootte hirveän hitaita.” Haastattelu 1

Se, että esimiehen ei koettu painotettavan tehokkuutta negatiivisella tavalla toivat esille jossain määrin kaikki haastateltavat. Näin ollen voidaan tulkita, että organisaatiossa ei ole virallisesti painotettu tehokkuutta tärkeämpänä tavoitteena, mikä vaikuttaisi tavoitteiden priorisointiin, jos niin olisi tehty.

Muutama haastateltavista kuitenkin koki, että esimies arvostaa tehokkuutta. Niin ikään osa haastateltavista toivoi esimieheltä konkreettisempaa otetta tehokkuuteen ja sen tavoitteluun perehdyttämällä työntekijät paremmin ja auttamalla näitä löytämään tehokkaat tavat tehdä työtä.

Sen sijaan kukaan haastateltavista ei tuonut esille palautteen tärkeyttä tehokkuuden tavoittelussa. Tämä on kiinnostava poikkeama laatutavoitteeseen verrattuna. Ero voi selittyä sillä, että tehokkuuden tavoittelun mittaaminen on helppoa ja työntekijät osaavat itsekin arvioida tehokkuusvaateista suoriutumista ilman ulkopuolista palautetta. Tätä tukisi Gillilandin ja Landisin näkemys (1992) tehokkuustavoitteen helposta mitattavuudesta, mikä niin ikään voi lisätä tavoitteen priorisoinnin todennäköisyyttä. Tavoite ei ole epämääräinen, kuten laatutavoite, minkä vuoksi laadun tavoittelusta kaivataan palautetta, jotta haluttu tila osattaisiin määrittää. Toisaalta palaute tehokkuudesta saatettaisiin kokea epämotivoivana, mikäli tehokkuusvaateet halutuilla laatustandardeilla eivät ole realistisia. Tätä puoltaa yhden haastateltavan kokemus eri firmasta, jossa tehokkuutta painotettiin esimiesten osalta:

”Haastateltava: Kyllä, tuota voisiksää kertoa siitä aiemmasta kokemuksesta, mikä sulla oli, että ko, jos siellä oli tosi tiukka tavallaan tämä siivousaika, että miten sää sitten koit sen niinku työntekijänä?

Haastateltava: Siis se oli ihan älyttömän stressaavaa ja se oli semmosta, että piti oikeesti puoleksi juosta se päivä ja se oli niinku mun kannalta tai omalta kohalta tosi just inhottava, että just ku tykkää tehdä tavallaan silleen hyvin ja haluaisi tehdä hyvin, mutta sitten ko ei oo aikaa ja sitten periaattessa se jos aika meni ja se aika meni yli niin sit sun piti niinku kertoa esimiehelle syitä että no miks sulla meni yli ja sitten ko se että ko huoneet on erilaisia ja huoneet on niinkö eri kunnossa ja voi olla superlikasia tai tosi puhtaita tai niin se niinkö vaihtelee ja se oli se tuntu tosi epärealistiselta se että, niinku koki että ite tekee hyvin, mutta sitten piti kumminkin ladella niitä syitä, että mikset sää oo ollut tarpeeks nopea, että se oli sitten jotenki tosi stressaavaa. ”
Haastattelu 3

Haastateltavan kokemuksen mukaan aiemmassa työpaikassa annetussa ajassa tuli pysyä, ja kertoa syitä ajan ylitykselle, jos näin tapahtui. Joskus ajan ylityksestä saattoi seurata puhuttelu, eli työntekijää kohtasi sanktio siitä, jos hän ei ollut saavuttanut tavoitetta. Tavoitteen tärkeyttä on siten pyritty parantamaan tekemällä siitä vältettävä tavoite, joka tutkitusti lisää tavoitteen priorisoinnin todennäköisyyttä. (DeShon & Schmidt, 2007; Schmidt ja ym, 2009). Haastateltava koki tämän stressaavana ja toisaalta myös epämotivoivana, sillä hän koki yrittävänsä parhaansa eikä voinut mielestään vaikuttaa asiaan. Haastateltavan kokemus viittaisi voimakkaampaan ristiriitaisten tavoitteiden konfliktiin, sillä organisaation painotettaessa tehokkuustavoitetta tavoitteiden samanaikainen tavoittelu muuttuu haastavaksi, ellei jopa mahdottomaksi. Yleisesti ottaen haastavat samanaikaiset tehtävät kasvattavat koettua konfliktia. (Cheng ja ym, 2007).

Jos samanaikaisesti painotetaan sekä tehokkuutta että laatua, voi työntekijöille tulla riittämätön ja avuton tunne, vaikka he yrittävät parhaansa. Koettua konfliktia voi voimistaa se, jos työntekijä pitää laatua subjektiivisesti tärkeämpänä, eikä haluaisi tinkiä siitä, kuten haastateltava 3:n tapauksesta voidaan nähdä. Tämä voi johtaa pitkällä tähtäimellä työvoiman vaihtuvuuteen, mikäli konflikti koetaan mahdottomaksi ratkaista. Haastateltava kertoi vaihtaneensa työpaikkaa osittain juuri sen vuoksi, miten tehokkuutta painotettiin ja miten esimiehet käsittelivät sitä, ja kertoi olevansa nykyisessä työpaikassa tyytyväisempi. Myöhemmin vapaamuotoisessa keskustelussa haastateltavan kanssa kävi ilmi, että aiemmassa työpaikassa ei ollut ollut yhtään työntekijää, joka olisi ollut yli vuoden verran siellä töissä.

5.5 Odotusten suhde tavoitteen subjektiiviseen tärkeyteen

Tutkimuksessa pyrittiin selvittämään myös haastateltavien odotuksia tehokkuus- ja laatuavoitteelle. Tätä selvitettiin pyytämällä näitä kuvailemaan erikseen kummankin tavoitteen tavoittelun helppoutta tai haastavuutta, sekä niihin vaikuttavia tekijöitä. Aineistosta nousi esille ensisijaisesti haasteita kummallekin tavoitteen tavoittelulle ja jonkin verran helpottavia tekijöitä.

Haasteita tai helpottavia tekijöitä kuitenkin ei käydä yksityiskohtaisesti läpi, sillä ne eivät lopulta kerro haastateltavien odotuksista, eli siitä miten todennäköisinä he tavoitteiden saavuttamista pitävät. Työntekijät ovat dynaamisen mallin (Vancouver ja ym, 2010) mukaan todennäköisesti oppineet arvioimaan haasteiden ja helpottavien tekijöiden vaikutukset ja ottavat ne automaattisesti huomioon muodostaessaan odotuksia. Odotuksien kartoittaminen olisi voinut toimia paremmin mittaamalla ne, kuten aiemmat tutkimukset (Schmidt & DeShon, 2009; Vancouver & Schmidt, 2010,) ovat tehneet. Tutkimuksen resurssit eivät kuitenkaan riittäneet niin mittavan tutkimuksen toteuttamiseen, jossa yhdistettäisiin useampaa tutkimusmetodia.

Tästä huolimatta haastatteluissa saatiin vastaus siihen, pitävätkö haastateltavat jompaakumpaa tavoitetta helpompana saavuttaa, eli onko jommankumman tavoitteen dynaaminen odotus korkeampi, ja voisiko tällä olla jonkinlaista vaikutusta tavoitteiden samanaikaiseen tavoitteluun. Aineistoista nousi esille se, että neljä kuudesta haastateltavasta piti sitä tavoitetta helpompana saavuttaa, jota he pitivät myös itselle subjektiivisesti tärkeämpänä. Kolme näistä oli nimennyt laadun itselleen tärkeämmäksi ja yksi tehokkuuden omalta kannaltaan tärkeämmäksi.

”Haastateltava: Mää voisin sanoa jopa, että itelle ehkä jopa tehokkaasti tekeminen ois helpompaa ku laadukkaasti. Tai siis silleen, ko kyllähän sitä voi aina vaihtaa vaan lakanat ja vaan ja tehä kaiken ja vaan lähtä pois et se ois paljon helpompaa ko se sellanen tarkkaan tekeminen ja puunaaminen, että toisaalta mää oon jopa vähän kiitollinen siitä, että että on tämä tietty ristiriita [naurahtaa] ettei tarte niin niinku täydellisyyteen aina pyrkiä, ko toisaalta oishan seki sitten niinku stressaavaa, että tässä sentään annetaan anteeksi vähän, koska on kuitenkin aikatavoitteet. Niin annetaan silleen vähäsen myötä.” Haastattelu 2

”Haastateltava: Mmmm, mun mielestä tuo on niin ihmisestä, ihmiskohtainen, että niinku aiemmin sanoin, että tuota, toisilla on helpompi tavotella se aikatavote ja toisille

laatutavote, ei siinä ---- -ne haasteet itseasiassa [naurahtaa]. Ja niin kun, koen ite, että laatutavoitteet on helpompia mulle itelle. [naurahtaa]. ”

Haastattelija; Kyllä. Kyllä. [naurahtaa]. Joo [yskäisee]. Kyllä. Noo tuota vaikuttaako tämä sitten jollain tapaa sun tähän työn tää on varmaan jonki verrran tulluki jo [naurahtaa]. Tulluki jo, mutta että se laatu on helpompi, mutta että vaikuttaako se sitten jollain tapaa sun työntekoon?

Haastateltava: Mmmm. Mää mietin mitä kaikkea mää oon jo sanonu, mutta tota.. Aika kattavasti varmaan siis tai siis niinku sitä omaa tekemistä ohjaa siis lähtökohtasesti, mut se on se, mikä tulee omalla painolla tietenki kuitenkin ja tavallaan kaikki mitä mää teen, mää luotan siihen, et se on se laatu, mutta sitten mun täytyy keskittyä myös siihen, että mää oon myös nopea. ” Haastattelu 4

Haastateltava 4 toi ilmi näkemyksensä siitä, että joillekin ihmistä tehokkuus on helpompaa ja toisille taas työn laadukkaasti tekeminen. Haastateltava kertoi omalla kohdallaan laadun tavoittelun tulevan omalla painollaan. Koska aineistosta löytyi yhteys tavoitteen odotusten ja subjektiivisen tärkeyden väliltä, voi olla, että tutkittavassa kontekstissa itselle tärkeämpi, eli luontevampi tavoite koetaan helpompana tavoitteena ylipäättään. Tähän on voinut vaikuttaa yksilöiden tekemät aiemmat priorisointipäätökset tavoitteiden suhteen. Organisaatiossa ei ole virallisesti painotettu kumpaakaan tavoitteista selkeästi tärkeämpänä, jolloin työntekijät ovat voineet tehdä päätöksen tavoitteiden priorisoinnista itse omassa työssään. Tällöin tavoitteiden priorisointia on voinut ohjata enemmän se, kumman tavoitteen henkilö kokee itselleen tärkeämmäksi, eli kummalla tavoitteella on suurempi subjektiivinen tärkeys.

Tätä tukee se, että Vancouverin ja ym:n tutkimuksen (2010) mukaan tavoitteiden priorisointia ohjaa alussa nimenomaan tavoitteiden dynaamiset tärkeydet, jotka muodostuvat erotusvirheistä ja subjektiivisista tärkeyksistä kummallekin tavoitteelle. Teoreettisessa viitekehyksessä esitettiin subjektiivisen tärkeyden merkittävyyden olevan todennäköisesti ratkaisevampi tekijä tutkittavassa kontekstissa. Työntekijät ovatkin voineet alusta saakka painottaa sitä tavoitetta työssään, jonka he kokevat itselleen subjektiivisesti tärkeämmäksi, ja täten kehittyä sen tavoittelussa paremmaksi rutiinien ja strategioiden myötä. Tätä johtopäätöstä tukee se, että Gilliland ja Landis havaitsivat tutkimuksessaan (1992), että koehenkilöt käyttivät erilaisia strategioita määrä- ja laatutavoitteille. Näin ovat esittäneet myös Förster, Higgins ja Bianco

(2003), joiden mukaan erot sääätelyfokuksissa saivat yksilöt valitsemaan erilaisia strategioita, ja siten painottamaan joko tehokkuutta tai laatua toiminnassaan. Ajan myötä näistä strategioista on voinut muodostua rutiinit yksilöille, joissa jompikumpi ulottuvuus ja sen tavoittelu painottuu enemmän. Tämä on kokemuksen myötä voinut vaikuttaa niin, että sen tavoitteen saavuttaminen koetaan myös helpommaksi, jota on painotettu työssä enemmän. Muun muassa Vancouver ja ym (2010) nimesivät taidot ja tehtäväkohtaisten taitojen oppimisen helpottavaksi tekijäksi tavoitteen tavoittelulle.

Toisaalta kokemus tärkeämmän tavoitteen helppoudesta voi tulla myös siitä, jos henkilöt ovat elämänsä aikana ylipäänsä tottuneet priorisoimaan itselleen subjektiivisesti tärkeämpää tavoitetta, on heillä muodostunut luonnostaan enemmän kokemusta ja strategioita sen tavoitteluun. Kuten haastateltava neljä toi esille, joutuu hän kiinnittämään enemmän huomiota työssään siihen tavoitteeseen, joka ei ole itselle niin tärkeä. Koska subjektiivisesti vähemmän tärkeään tavoitteeseen joudutaan kiinnittämään enemmän huomiota, on sitä voitu priorisoida historiassa vähemmän. Subjektiivisesti vähemmän tärkeämmän tavoitteen odotukset ovat siis matalammat, eli se koetaan haastavammaksi nimenomaan siksi, ettei sitä kohtaan ole kehittynyt niin paljoa tehtäväkohtaisia taitoja tai strategioita verrattuna tavoitteeseen, jota on historiassa saatettu priorisoida enemmän. Tätä tukee myös haastateltava 3 kokemus siitä, että kokemuksen myötä kehittynyt visuaalinen ”silmän” helpottaa laadun tavoittelua hänen kohdallaan:

”Haastattelija: Joo. Kyllä. No miten sää omalla kohalla koet, että onko sulle henkilökohtaisesti jompikumpi helpompaa?

Haastateltava: Mun mielestä varmaan, laatu, ois ehkä.

Haastattelija: Osaaksää kertoa, että mistä se johtuu tavallaan?

Haastateltava: No ehkä jotenki on kehittynyt itelle semmosta niinku jonkinlaista silmää just siihen työntekemiseen, että osaa ehkä kiinnittää semmosiin niinku huomiota tai kiinnittää huomiota mihin tahansa, mutta kaikki ei vielä osaa. Että just niinku.. Öööö ottaa pölyjä jostain, mistä aattelee, että asiakas huomaa tai jotain tämmösiä pikkujuttuja.

Haastattelija: Aaa koetko sää tavallaan, että se on tullu kokemuksen myötä justiin?

Haastateltava: Joo. Joo ” Haastattelu 3

Kehittyneen visuaalisen silmän myötä haastateltava kertoi osaavansa kiinnittää paremmin huomiota siivousta vaativiin asioihin. Tässäkin tapauksessa kyse on siis työntekijöiden kasvaneista taidoista, jotka nopeuttavat ja helpottavat tavoitteen tavoittelua. (Vancouver ja ym, 2010). Luontainen preferenssi vaikuttaa luontevalta selittäjältä kasvaneisiin taitoihin, sillä henkilöt, joita ei esimerkiksi henkilökohtaisesti häiritse pöly, eivät välttämättä osaa kiinnittää haastateltava 3 tavoin visuaalisen silmän pohjalta huomiota siihen. Haastateltava 3:n kasvaneet taidot laaduntavoitteluun ovatkin voineet muodostua sekä töistä että kotoa, sillä siivous on taito, jota suurin osa ihmisistä joutuu tekemään myös kotonaan.

Toisaalta osaselittäjä voi olla myös yksilölliset erot säätelyfokuksissa tai tulevaisuusorientaatioissa. Kummankin on havaittu ohjaavan yksilöiden tavoitteiden priorisointia tehokkuus-tarkkuusdilemmassa, niin että lyhyen tähtäimen tulevaisuusorientoituneet ja edistysfokusoituneet henkilöt priorisoivat tehokkuutta, kun taas pitkän tähtäimen tulevaisuusorientoituneet ja estävästi fokusoituneet henkilöt priorisoivat useimmin tarkkuutta. (Förster ja ym, 2003; Grason & Probst, 2012). Tämä voisi selittää sitä, miksi se ulottuvuus, joka koetaan subjektiivisesti tärkeämmäksi, koetaan myös luontevammaksi ja helpommaksi. Syy voi olla luontaisessa preferenssissä, eli säätelyfokuksessa tai tulevaisuusorientaatioissa, ja kuten aiemmin esitettiin, on se voinut vaikuttaa yksilöiden valintoihin aiemmin kehittämien heidän strategioitansa ja taitoja sen ulottuvuuden tavoittelussa, jonka nämä kokevat omalle kohdalleen luontevammaksi.

Kahdelta haastateltavalta jäi puuttumaan henkilökohtainen mielipide siihen, kumpaa tavoitetta he pitävät omalla kohdallaan tärkeämpänä ja he peilasivat tavoitteen helppoutta yleiseen ilmapiiriin ja näkemykseen. Kummallakin tavoitteen helppous rinnastui siihen, mitä työyhteisössä pidetään tärkeänä, eli tavoitteen tärkeys koettiin synonyymiksi helppoudelle. Tämä tukee johtopäätöstä siitä, että tavoitteiden subjektiiviset tärkeydet vaikuttavat siihen, miten helppona tai haastavana yksilöt pitävät tavoitteiden saavuttamista, eli mitkä ovat tavoitteiden odotukset.

Toisaalta kysymys ei suoraan mitannut sitä, miten todennäköisenä yksilöt pitävät tavoitteiden saavuttamista, vaan sitä, miten helppona nämä sen tavoittelun kokevat. Täten vastauksessa on voinut yhdistyä, preferenssi, subjektiivinen tärkeys ja odotukset. Toisaalta, kuten aiemmin esitettiin, kokemuksen myötä muodostuneet strategiat voivat olennaisesti helpottaa sen ulottuvuuden tavoittelua, jota yksilöt ovat priorisoineet, eli kasvattaa sen odotuksia.

5.6 Ristiriitaisten tavoitteiden konflikti ja sen ratkaisu

5.6.1 Kokemus tavoitteiden ristiriitaisuudesta

Tutkielman päätutkimuskysymyksenä oli ristiriitaisten tavoitteiden konflikti ja se, miten konflikti on ratkaistu. Apututkimuskysymys, eli se, miten tavoitteet koetaan, auttaa tähän vastaamiseen. Tätä selvitettiin kysymällä haastateltavien kokemuksia liittyen kummankin tavoitteen samanaikaiseen tavoitteluun. Tavoitteiden ristiriitaisuudesta ei kysytty suoraan, sillä se koettiin liian ohjailevaksi kysymykseksi. Osa toi esille kokemuksensa tavoitteiden ristiriitaisuudesta myös haastattelun aiemmissa vaiheissa puhuttaessa laatu- ja tehokkuustavoitteista yleisesti ottaen.

Jokainen haastateltava toi esille kokemuksensa tehokkuus- ja laatu- tavoitteiden ristiriitaisuudesta. Vaikka ristiriitaisten tavoitteiden konfliktia ei mitattu, voidaan tämän perusteella silti todeta, että tutkittavassa yrityksessä tavoitteet koetaan keskenään ristiriitaisena, mikä aiheuttaa konfliktin työntekijöille:

”Että ku periaatteessa niinku haluaa olla nopea ja tehokas ja niinku toivoo, että muutki on, mutta sitten ku haluais olla myös tarkka. Niin ni siinä on vähän semmonen [naurahtaa] ristiriita, että kumpaa.” Haastattelu 1

Haastateltava: Ristiriitaisia. [naurahtaa]. Ne [laadun ja tehokkuuden samanaikainen tavoittelu] on vähänniinku kaks eri polkua siihen ko tavallaan niinko, että tavallaan ne pitäs mennä silleen vierekkäin [naurahtaa].” Haastattelu 4

”Että molemmat [naurahtaa] se on vähän semmosta ristiriitasta ko pitäs olla todella tarkka ja todella tehokas, niin pitää muistaa molemmat.” Haastattelu 6

Ristiriitaa kuvattiin muun muassa vertaamalla tilannetta kaaokseen ja kuvailemalla sitä, miten annetussa ajassa on haastavaa yrittää tehdä huone riittävän laadukkaasti, tai toteamalla suoraan, miten kummankin samanaikainen tavoittelu koetaan ristiriitaisena. Erityisen selkeästi konflikti havainnollistuu haastateltava 5 kuvauksessa:

”Haastateltava: Mmmm... Hmmm.. Se on haastavaa, silloin, kun tietää, että on kiire, niin silloin siinä tulee se ristiriita, että et sun pitäis olla tuplasti niinku nopeampi, ja mut sitten kuitenkin laadun pitäis olla korkea, niin siinä se ristiriita sitten näkyy. --- Mmm, no itellä on tosi ristiriitanen olo, tulee sellanen, no esimerkiksi tänään ku tuota niin, ei sinänsä nyt mikään hirvee kiire ollu, mutta ku joutui olemaan sen pari tuntia niinku yksikseen jaaa sitten tota niin, että ku on tarkka ja tunnollinen ja sit sä katot koko ajan kelloa, ja on silleen että noniin, että jos on yksin kakskyt minuuttia per huone, että tässähän pitää alkaa niinku jo vähän, vähän niinku kirimään tahtia tai aikaa, niin itellä on semmonen niinku ristiriita, että tinginkö mä tässä niinku laadussa, mistä mää en halua tinkiä vai otanko mä sen siitä ajasta.” Haastattelu 5

Haastateltava 5:n kokemuksessa kuvastuu ristiriitaisten tavoitteiden konflikti ja sen ratkaisun haastavuus. Haastateltava kokee painetta saavuttaa kummatkin tavoitteet, muttei pidä niitä samanaikaisesti saavutettavina tavoitteina. Konfliktin ratkaisu kiteytyy päätökseen siitä, kummasta tavoitteesta työntekijä tinkii, eli kumman tavoitteen hän määrittää työssään vähemmän tärkeäksi ja kumman asettaa etusijalle. Tavoitteiden priorisoinnin tarve ja konfliktin ratkaisu on siis läsnä päivittäisessä työssä. Konfliktin ratkaisu on tärkeää, sillä koettu konflikti voi heikentää työntekijöiden suoriutumista työtehtävistä ja aiheuttaa stressiä. (Erez ja ym, 1990; Locke ja ym 1994; Slocum ja ym, 2002; Gray ja ym, 2017).

Niin ikään haastateltavan kertomuksesta voidaan lukea teoreettisessa viitekehyksessä esitetyn teoretisoinnin paikkansapitävyys erotusvirheen dynamiikasta. Teoretisoinnin mukaan yksilö allokoii samalla työpanoksella kummankin tavoitteen tavoittelua, mutta ne toimivat käänteisesti, eli laatuun panostaminen on pois tehokkuudesta ja tehokkuuteen panostaminen pois laadusta. Tämän toi esille myös muut haastateltavat kuvaillessaan laadun tavoittelua aikapaineen alla. Tähän viitattiin esimerkiksi kertomalla, miten huoneita mennään sen nopeampaa, mitä huonommin ne tehdään tai kuvaamalla, miten sotkuisen huoneen laadukkaasti siivoaminen vie kuitenkin paljon aikaa, tai kertomalla, että, jos ollaan oltu tehokkaita, on laatu taas kärsinyt. Näistä kuvauksista käy ilmi se, miten työn laadukkaasti tekeminen on tehokkuudesta pois.

Toisaalta jokaisen haastateltavan kokemuksessa korostui myös se, miten nimenomaan tehokkuustavoite koettiin haasteena laadulle ja laadun tavoittelulle:

”Haastateltava: [naurahtaa]. No mun mielestä se ei mee oikeen yks yhteen, että tietenki mitä enemmän aikaa ois, ni sitä enemmän tai niinku paremmin parempaa se laatu olis, mutta tietenki tiettyyn pisteeseen asti, mutta tuota.... niin no noin se mun mielestä on.” Haastattelu 3

”Kun sen huoneen siivoaa, niin se on vähän ristiriitasta just sen ajan kanssa, että ei keretä tehdä välttämättä niin nopeasti niin hyvin.” Haastattelu 6

Koska tehokkuusvaateet nähdään haasteena laadun toteuttamiselle, voidaan tämä tulkita niin, että haastateltavat pitävät laatutavoitetta tärkeämpänä työssään. Tätä tukee se, että laatuvaatimuksia ei nähty niin selkeästi haasteena tehokkuustavoitteille. Yksi haastateltavista totesikin, että laadun tavoittelu on sinänsä helppoa, mutta kun sille asetetaan aikaraja, muuttuu sen tavoittelu haastavaksi. Tavoitteiden subjektiivista tärkeyttä priorisointiprosessissa käsitellään seuraavassa kappaleessa, eli ristiriitaisten tavoitteiden konfliktin ratkaisussa.

5.6.2 Ristiriitaisten tavoitteiden konfliktin ratkaisu

Edellä on käsitelty teemoittain ristiriitaisten tavoitteiden konfliktin ratkaisuun mahdollisesti vaikuttavia tekijöitä, kuten tavoitteen informaationaalista arvoa, affekteja ja odotuksia, sekä työympäristön suhtautumista tavoitteisiin. Tässä kappaleessa tarkastellaan sitä, miten haastateltavat ovat onnistuneet ratkaisemaan ristiriitaisista tavoitteista aiheutuvan konfliktin työssään ja mitkä seikat tähän voivat vaikuttaa. Tärkeimpänä tekijänä pidetään sitä, kumpaa tavoitetta työntekijät pitävät henkilökohtaisesti tärkeämpänä, sillä odotusten havaittiin peilaavan tavoitteen subjektiivista tärkeyttä ja affekteissa saatiin viitteitä lähinnä ristiriitaisten tavoitteiden konfliktista.

Haastatteluissa pyrittiin kartoittamaan haastateltavien suhtautumista kumpaankin tavoitteeseen erikseen, mutta tämän lisäksi haastateltavia pyydettiin nimeämään itselle tärkeämpi tavoite. Viisi kuudesta haastateltavasta nimesi laadun henkilökohtaisesti tärkeämmäksi tavoitteeksi, minkä pystyi havaitsemaan jo puhuttaessa joko laatu- ja tehokkuustavoitteiden tärkeydestä sekä analysoitaessa niiden informaationaalisia

arvoja. Yksi haastateltavista nimesi tehokkuuden ”ehkä jopa omalle kohdalleen tärkeämmäksi”, mutta ymmärsi myös laadun tärkeyttä ja piti myös sitä tärkeänä. Näin ollen voidaan päätellä, että tavoitteen informaationaalinen arvo todennäköisesti vaikuttaa tavoitteen subjektiiviseen tärkeyteen positiivisesti. Alla on muutamia havainnollistavia otteita siitä, kumpaa tavoitetta haastateltavat pitävät subjektiivisesti tärkeämpänä:

”Haastateltava: Nooo. No siis mun mielestä tietenki laatu, ois mun mielestä tärkeempi, mutta tottakai ko tän työnki pitäs olla kannattavaa niin, siis ymmärrän ymmärrän sen, että ne ei niinku sillä tavalla voi aina kulkea käsikädessä. ” Haastateltava 3

”Haastattelija: Joo [yskäisee] Nooo tuota piätkö sää jompaakumpaa tavoitetta tärkeämpänä?

”Haastateltava: Mmm no laatu. Siis mun mielestä se on tärkein ja tuota pitäs ehkä korostaa vähän enemmän niinku kaikille työntekijöille, että tää on niinku meidän työtä ja me siivotaan täällä, että ei se oo vaan sitä että niinku äkkiä pois alta nämä huoneet vaan, että oikeesti kiinnitettäis huomiota niihin pieniinki asioihin ja mää niinku toivoisin ainaki ite, että tulis just esimieheltä ja niinku muilta niinku kommentteja enemmän ja ois kiva saaha palautetta omasta työstä, että sitäki tullee aika vähän.” Haastattelu 1

Suurin osa niistä haastateltavista, jotka pitivät laatua subjektiivisesti tärkeämpänä, kertoivat pitävänsä myös tehokkuutta tärkeänä. Kuten aiemmin tehokkuustavoitteen informaationaalista arvoa tutkittaessa havaittiin, haastateltavat kertoivat tehokkuuden tärkeydestä työssä ja ymmärtävänsä myös tehokkuustavoitteita. Kuitenkin laatu koettiin ensisijaisesti tärkeäksi, ja tehokkuutta ymmärrettiin tai pidettiin tärkeänä laadun ehdoilla, aivan kuten tehokkuustavoitteen informaationaalista arvoa tutkittaessakin kävi ilmi.

Tämän perusteella voidaan todeta, että neljä haastateltavaa olivat ratkaisseet ristiriitaisista tavoitteista aiheutuvan konfliktin Asworthiin, Rogersiin ja Corley:hin (2011) ja Unsworthiin ja kollegoihin (2014) viitaten yhdistämällä tavoitteet, eli tekemällä niistä sisäkkäisiä niin, että laatu on ensisijainen tavoite ja tehokkuus sille alisteinen. Haastateltavat viittasivat tavoitteiden yhdistämiseen muun muassa seuraavilla tavoilla:

” Että niin hyvin ku, niin nopeesti ku voi ehtiä ja niin hyvin ko pystyy tehdä, niin se riittää. --- Haastateltava: Hmm.. Noo, ihan vaan niinku se, että haluaa tehdä mahdollisimman hyvin ja tehokkaasti ja haluaa päästä siihen tavoitteeseen. Mutta ei kuitenkaan liian silleen hätiköidysti, että tekkee vaan sieltä sun täältä vähän. Vaan tekkee kunnolla, mutta pyrkii siihen tehokkuuteen. ” Haastattelu 6

”Mää niinku haluan olla niinku nopea ja tehdä hyvin ja tehokkaasti -- Mää en ite tykkää siitä että se tehokkuus niinku mennee sen tarkkuuden yli vähänniinku,” Haastattelu 1

”Ei voi vaan käyttää koko päivää aikaa niinku siihen työntekoon vaan se pitää saaha sillä tavalla tehokkaasti tehtyä, mutta hyvin.” Haastattelu 3

Toisaalta täydellä varmuudella ei voida todeta sitä, kumpi tavoitteista on ensisijainen, sillä myös tehokkuuden merkitys korostui, joskin pienemmässä määrin. Ylipäänsä kaikki haastateltavat kertoivat käyttävänsä enemmän aikaa sotkuisiin huoneisiin, minkä voi tulkita laatutavoitteen priorisointina, sillä työ tehdään ensisijaisesti loppuun saakka, vaikka aikatavoite ylittyisikin. Tällöin siis tingitään tehokkuustavoitteesta, mutta kuten edellä analysoitiin, ei tavoitetta hylätä toisin kuin Bandura, 2013 via Unsworth ja ym (2014) ja Bandura ja Locke (2003) ovat esittäneet mahdolliseksi ratkaisuksi, vaan siitä pyritään pitämään parhaansa mukaan kiinni yhdistämällä tavoitteet.

Tämä voi johtua Unsworthin ja kollegoiden (2014) mukaan siitä, että tavoitteen hylkäämisellä saattaisi olla haitallisia seurauksia henkilöiden ylemmän tason tavoitteisiin, kuten minäkuvaan tai työidentiteettiin. Kaikki haastateltavat pitivät kumpaakin tavoitetta tärkeänä työssään, joskin eri painoituksin, joten toisesta luopuminen voisi aiheuttaa negatiivisia seurauksia esimerkiksi työidentiteettiin tai minäkuvaan liittyviin tavoitteisiin. Niin ikään tavoitteiden hylkäämisestä saattaisi toimivassa organisaatiossa seurata sanktio, mikä edesauttaa tavoitteista kiinnipitämistä.

Haastateltava 2, jolle tehokkuus oli subjektiivisesti tärkeämpää, mutta myös laatu tärkeää, löytyi vastaavanlainen tapa yhdistää tavoitteet. Haastateltavan kokemuksissa painottui tehokkuuden tärkeys muita haastateltavia enemmän muun muassa siinä, miten parityöskentelyssä haastateltava pyrki kannustamaan pariaan tehokkaaseen työskentelyyn, eli tuomaan esille tehokkaan tekemisen tärkeyttä. Kuitenkin muidenkin haastateltavien tavoin haastateltava painotti työssään ensisijaisesti laatua:

”Mutta silleen yleensä ottaen aika monesti se aina niinku, että siivotaan mahdollisimman hyvin ja murehittaa sitten sitä, että ollaan tehty hittaasti. Mutta että yleensä ottaen tämmönen se on enemmänki, ku että tehtäs nopeesti ja jätettäis likaseksi.” Haastateltava 2

”No sekä että just, että ku onhan meille ohjeistettu se, että mitä pittää joka huoneessa tehdä, että sitten, jos ne tekkee ja pyssyy tehokkaana --- Että mieluummin mää niinku teen vähän liikaa ja tai siis mää teen ne vaaditut asiat liian hittaasti ko että mää oon yhtä nopee ko mitä vaadittais ja teen vähemmän ” Haastateltava 2

Aineistosta voidaan siis vetää se johtopäätös, että riippumatta tavoitteiden odotuksista tai subjektiivisista tärkeyksistä, joiden todettiin olevan jossain määrin poikkeavia haastateltavien kesken, haastateltavat ovat ratkaisseet ristiriitaisista tavoitteista aiheutuvan konfliktin samalla tavalla yhdistämällä tavoitteet niin, että laatu on ensisijainen ja tehokkuus alisteinen laadulle. Kuten teoreettisessa viitekehyksessä esitettiin, toimii tämä mentaalinen kuva tällöin pidempiaikaisena projektitavoitteena haastateltavien työlle, jonka pohjalta he sitä tekevät.

Koska tavoitteiden subjektiivisesta tärkeydestä huolimatta laatua pidettiin ensisijaisena, voi priorisointia ohjata aineistosta esille noussut laadun ajattelu asiakkaan näkökulmasta ja sen myötä laatutavoitteen kasvanut informationaalinen arvo. Jokainen haastateltavista toi esille asiakkaan roolin tärkeyden, vaikkei siitä kysytty mitään ja se koettiin tärkeäksi tekijäksi laadun tavoittelussa. Laadun ajattelun asiakkaan kautta tuotiin esille joissain haastatteluissa myös siinä yhteydessä, kun haastateltavat kertoivat, miksi laatu on heille tärkeämpi tavoite. Tämä tukee sitä mahdollisuutta, että laadun tavoittelua ja priorisointia voi ohjata nimenomaan sen ajattelu asiakkaan näkökulmasta, ja sitä kautta laatutavoitteen kasvanut informationaalinen arvo.

Toisaalta haastateltava 2 priorisointia on todennäköisesti ohjannut myös laadusta saatu palaute. DeShonin ja kollegoiden (2004) mukaan sitä tavoitetta priorisoidaan todennäköisemmin, josta saadaan palautetta. On mahdollista, että haastateltava 2 on keskittynyt enemmän tehokkuuteen aiemmin ja laadusta saadun palautteen myötä haastateltava on muuttanut painotustaan enemmän laatuun pyrkiväksi.

Tehokkuustavoitteen tärkeyttä ja siitä kiinnipitämistä voi selittää halu pitää kiinni kummastakin tavoitteesta, sillä esimerkiksi Schmidtin ja Doliksen (2009) sekä Vancouverin ja ym:n (2010) tutkimustulosten mukaan yksilöt pyrkivät pitämään kiinni mahdollisimman pitkään kummastakin heille asetetusta tavoitteesta. Toisaalta kuten analysoitaessa työympäristön suhtautumista tehokkuustavoitteisiin esitettiin, osaselittäjä voi olla sosiaali-identiteettiteorian (Hogg & Terry, 2000) mukainen ryhmän normien ja arvojen omaksuminen, sekä normatiivisen käytöksen toteuttaminen, halukkuus yhteistyöhön ja empatia ryhmän jäseniä kohtaan. Tätä tukee havainto siitä, että nimenomaan työkavereiden koettiin arvostavan tehokkuutta, mutta esimieheltä vastaavaa painetta ei koettu tulevan. Tällöin tehokkuudesta saatetaan pitää kiinni myös siksi, että se on työympäristön arvostama asia ja osa prototyyppejä, jonka pohjalta työntekijät pyrkivät mukauttamaan työidentiteettiänsä. Koska sosiaali-identiteetin muodostumista ohjaa yksilön tarve itsetunnon vahvistamiselle, voidaan sosiaali-identiteetin omaksumisen nähdä liittyvän yksilön minäkuvaan liittyviin tavoitteisiin, kuten teoreettisessa viitekehyksessä esitettiin. Toisaalta kuten aiemmin esitettiin, myös laatu ja sen tavoittelu voi olla tällainen työyhteisön arvostama asia, joka on liitetty prototyyppiin, joskin haastateltavien mukaan laatuun suhtautuminen vaihteli enemmän työkavereiden keskuudessa.

Yksi tehokkuuden tärkeyteen ja siitä kiinnipitämiseen vaikuttava tekijä voi olla myös aineistosta havaittu tehokkuuden liittyminen vapaa-aikaan tai jaksamiseen liittyviin tavoitteisiin, eli tehokkuustavoitteen kasvanut informaationaalinen arvo. Tällä voi aiemmin esitetyn analyysin mukaisesti olla yhteyksiä myös ryhmän prototyyppiin, eli siihen miksi työympäristössä arvostetaan tehokkuutta.

Käytännön tasolla tavoitteiden yhdistäminen voi näyttäytyä tasapainoiluna tavoitteiden välillä ja kompromisseina tavoitteiden suhteen. Tämä johtopäätös on vedetty siitä, että kaikki haastateltavat kuvasivat tekevänsä jossain määrin kompromisseja laadun suhteen päivittäisissä toimissaan. Vaikka tehokkuutta ajateltiin yleisesti haasteena laadun tavoittelulle, osa haastateltavista piti tehokkuustavoitetta myös positiivisena, sillä sen koettiin asettavan järkevän rajan laadun tavoittelulle:

”Koska tässä työssä on tajunnu sen, että et sää voi niinku kaikkia tehdä siinä ajassa, mitä sulla on niinku niin tarkasti, mitä haluais, että pitää jostain vähänniinku tehdä kompromisseja, mutta tuota mutta musta se on ihan hyväkin.

Haastattelija: Sää oot oikeestaan, voisko tuon niinku, tarkotitko sää että tavallaan just niinku se aika, että vaikka se rajottaa jonki verran sitä, miten tuohon laatuun voi pyrkiä niin, se on oikeestaan voi olla ihan hyväki asia?

Haastateltava: Joo, joo, koska jos sitä aikaa ois ihan mahottomiin, niin mää niinku pyynäisin sen huoneen niinku lattiasta kattoon ” Haastattelu 3

Tämä siis todennäköisesti liittyy ristiriitaisten tavoitteiden konfliktin ratkaisuun käytännön tasolla, eli kompromisseihin. Esimerkiksi nostetun haastateltavan kokemuksessa havainnollistuu se, miten ilman aikarajaa hän ”pyynäisi huoneen lattiasta kattoon”, eli siivousta vaativia asioita saattaisi löytyä todella paljon, mikä söisi tehokkuutta. Tällöin kompromissit laadun suhteen ovat välttämättömiä. Tämän lisäksi muutama haastateltava kuvasi laadun liiallisen painottamisen haasteena tehokkuudelle, mikä kertoo vastaavasta tarpeesta löytää järkevä kompromissi tavoitteiden välille. Aiemmin havaittu ero työntekijöiden laadun tavoittelun välillä voi selittyä osaltaan kompromisseilla laadun suhteen, sillä työntekijät saattavat jättää tekemättä ne asiat, mitä he eivät katso henkilökohtaisesti tärkeiksi, mutta joihin joku toinen saattaa kiinnittää huomiota. Tämä nousi esille joidenkin haastateltavien kokemuksissa:

”Haastateltava: On, on että totta kai aina jokaisella tekijällä on se tyyli tehdä ja jokainen meistä työntekijöistä kiinnittää niin eri asioihin huomiota, mutta sitten se että, ko välillä tekee semmosia hommia, että sä meet huoneisiin tekeen jotain muuta, meet puhtaaseen, niin kyllä sen pystyy niinku nopeasti näkemään, että nyt täällä on ollu niinku eri ihmisiä ja välillä pystyy niinku tunnistamaan ki jo.” Haastattelu 5

”Niin varsinkin sitten jos muistaa, että tosta huoneesta unohtu joku ja viet jonkun ja huomaat, että siellä on joku erilailla, ku ite tekis, niin tota, kyllä se vähän on semmonen ko tietää, että kaikki ne muut huoneet tulee oleen aika samanlaisia, ku ihmisillääki on ne tietyt asiat, mihin ne kiinnittää huomiota ja mihin itellääki ei kiinnitä huomiota ja toinen kiinnittää sit siihen huomiota, mut ei siihen ite kiinnittä huomiota” Haastattelu 4

Tällöin siis kompromissia laadun ja tehokkuuden välillä saattaa ohjata jälleen kerran laatutavoitteen subjektiivinen tärkeys, eli se, mitä asioita eri ihmiset pitävät henkilökohtaisesti tärkeinä laadun suhteen. Toisaalta Slocumin, Cronin ja Brownin

(2002) mukaan kompromissia ja tekemättä jättämistä voi ohjata myös se, minkä asioiden tekemisestä henkilöt eivät pidä, eli priorisointi voi tapahtua epämiellyttävien tehtävien kustannuksella. Yksi mahdollinen kompromisseja ohjaava tekijä voi olla myös erillisten laatuun tähtäävien toimien välinen erotusvirhe. Jos esimerkiksi pöydän jalan pölykerros on huomattavasti suurempi kuin valokatkaisijoiden päälle kertynyt pöly, saattaa työntekijä ottaa pölyt sieltä, missä sitä on eniten, eli missä erotusvirhe halutun ja nykytilan välillä on suurempi. Tätä tukisi aiempien tutkimusten tulokset siitä (Schmidt & DeShon, 2007; Schmidt & Dolis, 2009; Vancouver ja ym, 2010), että työpanosta ohjataan useimmiten niihin asioihin, joiden erotusvirhe on suurempaa.

Muutama haastateltava kuvasi selvästi jakavansa osan siivousta havaitsemistaan asioista päivittäiseen siivoukseen kuulumattomiin asioihin. Toinen haastateltavista kertoi tekevänsä jaon aiemman siivoukokemuksensa perusteella ja jättävänsä tekemättä sellaiset asiat, jotka kuuluvat ylimääräisiin asiakkaalta laskutettaviin töihin, eli peruspesuihin. Tällöin siis selkeä käsitys siitä, mikä päivittäiseen siivoukseen kuuluu, voi vaikuttaa siihen, mitä asioita laadun eteen tehdään päivittäisessä siivouksessa. Toinen, haastateltava 2, kertoi taas sanovansa tällaisista ongelmakohdista eteenpäin esimiehelle, jotta niitä siivottaisiin lisätyönä urakalla:

”No just se jos haluaa tehdä hyvin, niin sitten se tehokkuus totta kai kärsii, mutta että jos oppii tekemään asioita silleen hy- jotenki jos piittää sen mielessä, että on sinä päivänä tehokas ni voi niistä ongelmakohdista silti niinku sanoa sitten niitä voijjaan ehkä jonain toisena päivänä koittaa parantaa. Että ne tulee sitten aina vaan vähän viiveellä ne parannusehotukset, jos niitä toteutetaan, mutta että siinä oli joitain haasteita, mitä muita vois olla.” Haastattelu 2

Syynä kummallakin haastateltavalla asioiden tekemättä jättämiselle on tehokkuudesta kiinnipitäminen. Koska haastateltavia ei havainnoitu työympäristössä, on mahdollista, että henkilöt, jotka pitävät tehokkuutta tärkeämpänä jättävät helpommin asioita tekemättä kuin sellaiset henkilöt, jotka pitävät laatua tärkeämpänä. Tavoitteiden yhtäläisestä yhdistämistavasta huolimatta työntekijöiden käytännön toteutuksessa voi siis silti olla eroja, sillä kuten aiemmin esitettiin, tavoitteiden yhdistäminen vaatii kompromisseja laadun suhteen. Tätä voisi selittää myös Grasonin ja Probstin tutkimustulokset (2012), joiden mukaan tulevaisuusorientaatiosta riippumatta henkilöt kertoivat tavoitelleensa hyvää laatua, mutta kuitenkin lyhyen tähtäimen tulevaisuusorientoituneet ihmiset alitajuisesti priorisoivat tehokkuutta.

Yksi haastateltavista ei ollut onnistunut ratkaisemaan ristiriitaisten tavoitteiden konfliktia. Haastateltava nimesi laadun henkilökohtaisesti tärkeämmäksi tavoitteeksi työssään, mutta tavoitteiden informaation arvon myötä piti myös tehokkuutta itselleen tärkeänä, eli myös se liittyi työhön liittymättömiin ylemmän tason tavoitteisiin. Haastateltava kuvasi aluksi tekevänsä työnsä ensisijaisesti hyvin, mutta tehokkaasti. Haastattelun edetessä haastateltava vaihtoi kantaansa ja kertoi, että työtä ohjaa jatkuvasti taustalla tikittävä sekuntikello, eli tehokkuus. Konfliktin ratkeamattomuus ilmeni toiveena siitä, että asiat voisi tehdä paremmin ja laatuun saisi panostaa enemmän:

”Haastattelija: No tuota ooksää löytäny itelle mielekkään tavan käsitellä tuota ko sää mainitsit, että se on tavallaan ristiriitasta niin, ootko sää löytäny semmosia ratkasuja tähän tai semmosen tavan suhtautua?

Haastateltava: Mmm, mmm.... mmmm...Hmmm.... Omasta mielestä en, koska jatkuvasti on niinku sellanen toive siitä, että asiat vois olla eri tavalla, jatkuvasti on semmonen olo, että tähänki löytyis kyllä ratkaisu ja sit ku on se toive siitä, että että tota niin kun täällä vois tehdä asiat niinku paremmin, mä uskon, että tää on aika monella alalla silleen sama, että kunpa vois tehdä asiat paremmin ja kunpa vois panostaa niinku, antaa ittestään niinku paljon enemmän.

Haastattelija: Viittaaksää tällä paremmin, että nimenomaan niinku laatuun?

Haastateltava: Laatuun. ” Haastattelu 5

Haastateltavalla oli aiempaa kokemusta julkisen puolen yrityksessä työskentelystä, jossa työtä pystyi tekemään laadukkaammin ja töistä lähtemään tyytyväisenä kotiin. Haastateltava koki turhautumista, eikä kokenut voivansa koskaan työpäivän päätteeksi olla tyytyväinen työhönsä. Ristiriitaisten tavoitteiden aiheuttama konflikti aiheuttaa tutkitusti stressiä. (Gray ja ym, 2017). Samoin tavoitteiden saavuttamisesta aiheutuva mielihyvä jää tällöin puuttumaan (Bandura, 1991). Pidemmällä tähtäimellä tämä voi kuormittaa työntekijää ja aiheuttaa työpaikan vaihtamisen.

On mahdollista, että tavoitteen subjektiivisen tärkeyden voimakkuus, eli koettu hyöty vaikuttaa kokemukseen ristiriitaisten tavoitteiden konfliktista. Laatu oli haastateltavalle selkeästi subjektiivisesti tärkeämpi ja siitä tinkiminen tehokkuuden vuoksi koettiin aiheuttavan kokemuksen siitä, että ristiriitaisten tavoitteiden konfliktia

ei oltu onnistuttu ratkaisemaan. Näin ollen on mahdollista, että tavoitteiden subjektiivisen tärkeyden voimakkuus voi kasvattaa ristiriitaisten tavoitteiden konfliktia ja siten vaikeuttaa sen ratkaisua. Korkeampi laadun subjektiivinen tärkeys voi ilmetä korkeampina laatustandardeina työlle, mikä kasvattaa laadun ja tehokkuuden samanaikaisen tavoittelun haastavuutta. Chengin ja ym:n (2007) mukaan samanaikaisten tavoitteiden haastavuus kasvattaa koettua konfliktia, mikä tukee tätä johtopäätöstä.

5.7 Työmäärään vaikutus tavoitteiden priorisointiin

Tutkielmassa pyrittiin kartoittamaan työntekijöiden kokemuksia ristiriitaisista tehokkuus- ja laututavoitteista sekä ymmärtämään niiden priorisointiin vaikuttavia tekijöitä. Koska työmäärä, eli siivottavien huoneiden määrä tai sotkuisuus ei ole vakio, oltiin kiinnostuneita siitä, vaikuttaako työmäärä jollain tapaa tavoitteiden samanaikaiseen tavoitteluun. Yleisesti ottaen arkena on siistimpiä huoneita ja vähemmän, mitä viikonloppuna tai sen jälkeen. Tällöin erotusvirhe kummallekin tavoitteelle on pienempi ja tavoitteiden saavuttaminen vaatii vähemmän työntekijän työpanosta, eli odotukset kummankin tavoitteen suhteen ovat korkeammat.

”Haastateltava: No haastavuutta on just ne sotkuset huoneet, että jos viikonloppuna on vaikka kahen hengen huoneita, jos on vielä vaikka joku lisävuode ja sitten siellä on tosi paljon pulloja ja tölkkejä ja roskia ja roskia ja kaikkea niin, sitten se tehokkuus, tai tietenki tehokkuus on hyvä, mutta siihen kuiteski menee paljon sitä aikaa, kun sen huoneen siivoaa, niin se on vähän ristiriitasta just sen ajan kanssa, että ei keretä tehdä välttämättä niin nopeasti niin hyvin.” Haastattelu 6

”Mut heti jos on, siellä on vaikka aamiainen tuotu tai jos siellä on ollu juhlat, siellä on ollu enemmän väkeä, siellä on ollu myös niinku asiakkaan ystäviä, siellä on verta siellä täällä, niin ne on sellasia niinku haastavia ja ne on sellasia huoneita, että heti ku sä avaat sen oven niin sitten pystyy niinku laskemaan päässä, että no kauanko tähän menee, sen niinku tietää, että no tää on nopea ja sitten ku taas kattoo, että noniin, että joo, että tää on semmonen huone että, että tähän niinku menee enemmän aikaa, että tää ei oo sellanen nopeasti selvitettävä tapaus” Haastattelu 5

Sotkuiset huoneet koettiin haasteena tehokkuudelle, eli tämän pohjalta voidaan tulkita, että sotkuisten huoneiden tuoman työmäärän koettiin ensisijaisesti laskevan tehokkuuden odotuksia. Tätä kuvasi suurin osa haastateltavista kertomalla sotkuisten huoneiden vaativan enemmän aikaa ja työtä, mikä heikentää tehokkuustavoitteeseen

pääsemistä. Niin ikään siistien huoneiden koettiin helpottavan työn tehokasta tekemistä, eli parantavan tehokkuuden odotuksia. Osa haastateltavista kuvasi siistejä huoneita näppärinä ottaa ja pääsevänsä tehokkuustavoitteisiin siisteissä huoneissa:

”Haastateltava: Mmmm, just tuo se mejän aikatavote, että siihen aikaan pitäs sitten saada koko se huone siistiksi, niin tota varsinki jos ne huoneet on tosi sotkusia, niin siihen aikatavoteeseen ei välttämättä päästä, mut tietenki pyritään siihen, mutta aina se ei onnistu, varsinki just jos on sotkunen huone, et jos on niinku siisti, joku työmatkailijahuone, niin sittenhän kyllä varmasti päästäänki siihen aikatavoteeseen, mutta tosi paljon riippuu siitä huoneen sotkuisuudesta. ” Haastattelu 6

Vain yksi haastateltavista kuvasi työmäärän vaikuttavan laaduntavoittelun helppouteen tai vaikeuteen, eli laadun odotuksiin:

”Haastateltava: No mun mielestä viikolla on hiljasempaa ensinnäki, ja sitten monesti esim. työmatkalaisia on yksinnukkujia jaa huoneet on paljon siistimpiä viikolla ko viikonloppusin niin musta tuntuu, että se on paljon niinku helpompaa viikolla, että ei oo niin iso työ saaha sitä huonetta kuntoon, ko esimerkiksi viikonloppusin tai maanantaisin, niinku viikonlopun jälkeen. ” Haastattelu 3

Tämän pohjalta voidaan tulkita, että iso työmäärä saattaa heikentää nimenomaan tehokkuuden odotuksia sen vuoksi, että kaikki haastateltavat kertoivat tekevänsä työlää huoneet kuitenkin valmiiksi ja huolella, eli noudattaen laatukriteereitään. Näin ollen tehokkuuden saavuttamista haastateltavien laatukriteereillä ei pidetä välttämättä niin todennäköisenä, mitä laadun. Tämä voi johtua teoreettisessa viitekehyksessä esitetystä teoretisoinnista, jonka mukaan tehokkuuden suhteen odotukset kääntyvät tietyssä pisteessä negatiivisiksi, ja tavoite saavuttamattomaksi, mikäli työntekijät käyttävät huoneisiin enemmän aikaa, eli priorisoivat laadun tai arvioivat laatukriteereillään tehokkuuden odotukset jo lähtökohtaisesti epärealistisiksi. Kuten tavoitteiden yhdistämisessäkin esitettiin, työntekijät priorisoivat työssään ensisijaisesti laadun, joka näkyy muun muassa siinä, että työlää huoneet tehdään valmiiksi.

Kuitenkin kasvanut työmäärä vaikutti haastateltavien kokemuksen mukaan tavoitteiden priorisointiin, siinä, kumpaa tavoitetta he painottavat työssään. Jokainen haastateltavista kertoi, että kun työmäärä on suuri, (eli huoneita on paljon tai ne ovat sotkuisempia) he panostavat enemmän tehokkuuteen:

”No kyllä sen huomaa, tai että jos miettii jottain semmosta päivää ko on kaikki huoneet varattu ja vaikka että niinku on kiirepäivä niin sillen tekkee, just että ei kiinnitä niin paljon huomiota niihin sen ohjeistuksen ulkopuolella oleviin asioihin --- että jos on semmonen katastrofipäivä ni sillen tottakai on semmosella säästöliekillä ja tekkee vaan sen niinku tarvittavat asiat” Haastattelu 2

”Haastateltava: Joo ja nimenomaan niin päin, että totta kai ku on paljon tekemistä, niin sillen kiinnittää huomiota enemmän tehokkuuteen, kuin siihen laatuun.” Haastattelu 6

”Kyllä mää koen, että ko on pitkiä päiviä paljon huoneita, niin ne tehään vähän vähemmän huomiota käyttäen niinkun, että ne niinkun siivotaan ja seuraava ja siivotaan ja seuraava ja siivotaan ja seuraava ja että. Se sitten on ehkä se, mikä vaikuttaa se työmäärä. Luonnollisesti. ” Haastattelu 4

”Haastateltava: Mmmm... Hmmm.. Se on haastavaa, silloin, kun tietää, että on kiire, niin sillen siinä tulee se ristiriita, että et sun pitäis olla tuplasti niinku nopeampi, ja mut sitten kuitenkin laadun pitäis olla korkea, niin siinä se ristiriita sitten näkyy. Et mä, mä en tiedä, miten voidaan niinku olettaa jos on vaikka kolmeki päivää hotellilla ihan hirvee kiire ja kaikki tietää sen et nyt sun pitää repiä [naurahtaa] niinku kaikki energia, mitä sulla tuolla varastoissa on, niin, kyllähän se laatu heti, niinku en tiä onko sanoa laskea väärin, muttaaa se aika ehkä menee edelle siinä niinku ja laatu jää vähän vähän niinku taka-alalle. ” Haastattelu 5

Toisaalta odotusten lisäksi priorisointiin vaikuttavat tavoitteiden erotusvirheet, jotka esitettiin teoreettisessa viitekehyksessä samalla työmäärällä määrittyviksi, mutta käänteisesti toimiviksi laatu- ja tehokkuustavoitteille. Kun työmäärä on suuri, voidaan tehokkuustavoitteen erotusvirhe kuitenkin kokea laatua merkittävämpänä, sillä mitä sotkuisempia huoneita on siivottavana, sen epärealistisempaa annettuun aikaan pääseminen on, eli sen kauempana yksilö on sen saavuttamisesta. Priorisointi syntyisi siis odotusten ja erotusvirheen yhdistelmästä ja sen taustalla voi vaikuttaa Vancouverin ja kollegoiden (2010) esittämä halu pitää kiinni kummastakin tavoitteesta, eli toteuttaa niin sanottu minimilaatu, mutta tehokkaasti. Tämä korostui joidenkin haastateltavien kokemuksissa. Haastateltavat kokivat, että kiireisinä päivinä tehdään laadun eteen vain pakolliset asiat. Koska kaikki nimesivät tehokkuuden tärkeämmäksi tavoitteeksi kiireisinä päivinä, tekee todennäköisesti jokainen haastateltava tällöin enemmän kompromisseja laadun suhteen.

Toisaalta priorisoinnin taustalla voi vaikuttaa myös aiemmin esitetty tehokkuustavoitteen liittyminen haluun päästä kotiin, jonka taustalla voi olla positiiviset yhteydet hyvinvoinnin ja jaksamisen, tai vapaa-ajan tavoitteisiin. Yksi

haastateltavista toi suoraan esille sen, että jos työmäärä on suuri, taustalla tehokkuuden priorisointiin vaikuttaa halu päästä kotiin kohtuullisessa ajassa. Lisäksi suurin osa haastateltavista toi esille jaksamisen merkitystä silloin, kun työmäärä on suuri:

”Jooo, nii, no kyllähän tuo että just silleen tässä työssä, että saattaa olla niinku tosi raskaita ja pitkiä päiviä ni emmää silleen vaikka jonku kolmenkymmenen huoneen jälkeen, että jaksatko sää niinku oikeesti ennää kiinnittää huomiota niihin ihan pieniin asioihin. Ettää kyllä sen niinku laadun huomaa, tai sen niinku eron huomaa niinku pitkinä ja lyhyinä päivinä, että ei niinku silleen työkavereittenki jäljestä huomaa sen et ei vaan jaksu ennää niinku ottaa niinku kaikkia kohtia niinku niin tarkasti mitä saattais vaikka alkupäivästä.” Haastattelu 1

Näin ollen voidaan tulkita, että tehokkuuden priorisoinnin taustalla vaikuttavat ainakin osaltaan jaksamiseen ja hyvinvointiin liittyvät seikat. Laadun tavoittelun ja laatutavoitteen voi nähdä fyysisessä työssä jossain määrin ristiriitaisena yksilön hyvinvointiin ja jaksamiseen liittyvien tavoitteiden kanssa, sillä laatuun panostaminen vaatii yksilön fyysistä ja konkreettista työpanosta. Tällöin näiden välille voi syntyä haittaavia yhteyksiä, mikä aiheuttaa Unsworthin ja ym:n (2014) mukaan kokemuksen ristiriitaisten tavoitteiden konfliktista.

Tämä kävi myös aineistosta ilmi, sillä haastateltavat ilmaisivat käyvänsä pitkinä päivinä ”säästöliekillä” tai että laatuun ei yksinkertaisesti vain jakseta kiinnittää huomiota. Tätä ristiriitaa yksilöt voivat ratkaista jättämällä tekemättä merkityksettömältä tuntuvia yksityiskohtia ja tekemällä vain ”pakolliset” asiat, kuten osa haastateltavista kuvasi tekevänsä. Tähän pohjautuen voidaan esittää, että aiemmin esitetty tehokkuuteen liittyvä halu päästä aikaisin kotiin voi liittyä positiivisiin yhteyksiin nimenomaan jaksamiseen ja hyvinvointiin liittyviin tavoitteisiin ja niiden tärkeyteen, kuten itsestä huolehtimisen ylemmän tason tavoitteeseen tai oman hyvinvoinnin arvostukseen, eli arvoon. Tällöin laadun ja tehokkuuden välistä ristiriitaa voi kasvattaa ristiriita laadun ja jaksamisen välillä niin, että tehokkuus priorisoidaan siihen liittyvän suuremman informaation arvon tähden. Tätä tukee se, että Unsworthin ja kollegoiden mukaan (2014) suuremman informaation arvon omaavat tavoitteet priorisoidaan todennäköisemmin. Toisaalta suurin osa haastateltavista nimesi väsymyksen haasteeksi tehokkuuden tavoittelulle:

”Haastateltava: No, mä ite aattelen, niinku, niinkö työhyvinvoinnin kautta, että sillon, kun sä voit hyvin ja sulla on energiaa, niin sillon pystyy olla tehokas ja antamaan ittestään paljon enemmän, mutta semmosina päivinä jos on väsyneempi tai jos on niinku nukkunu vaikka huonosti, tai oot ollu sen kuus päivää töissä, niin se vaikuttaa siihen tehokkuuteen tai sit siihen, että et tota niin, jos oot vaikka pariki päivää ollu henkilön kanssa, jonka perään pitää katsoa, ni se laskee heti sitä niinku tehokkuutta.”
Haastattelu 5

Haastateltava: Mun mielestä siinä se viis kuus tuntia, se on ollu ihan hyvä, että sillon just jaksaa helposti useamman työpäivän, mutta, jos on niinku kuus viiva kaheksan niin se alkaa oleen silleen aika raskas ja saattaa niinku ehkä jonkin verran seuraavana päivänä niinku vaikuttaa vielä, että sitten ehkä just toivoiski, että jos on tosi pitkiä päiviä tai siis tietää jo valmiiksi, että on joku tosi pitkä päivä niin sit jos ois seuraavana päivänä joku lyhyempi tai sit vapaata että.” Haastattelu 3

Näin ollen yksilön hyvinvointiin liittyvät tavoitteet, kuten jaksaminen, ovat todennäköisesti yhteyksissä kumpaankin tavoitteeseen niin, että suuri työmäärä luoo ristiriitaa yksilön hyvinvointiin liittyvien tavoitteiden välille, ja toisaalta heikentää suoriutumista kummastakin tavoitteesta. Tätä tukee se, että osa haastateltavista kuvasi väsymyksen heikentävän sekä laadusta, että tehokkuudesta suoriutumista. Ristiriitaisten tavoitteiden konflikti tutkitusti heikentää tehtävistä suoriutumista. (Erez ja ym, 1990; Locke ja ym, 1994).

Sen sijaan työmäärän ollessa vähäisempi jokainen haastateltavista kertoi panostavansa tehokkuuden sijasta enemmän laatuun. Haastateltavien kokemuksista nousi esille tunne siitä, että työmäärän ollessa vähäisempi heillä on enemmän aikaa käytettävissä laadun tavoitteluun ja toisaalta myös voimia ja jaksamista tehdä laadun eteen enemmän asioita:

”Haastattelija: Aivan, että just ko mää, että jos tuota noita huoneita on vähemmän, niin koetko sää sillon, että pystyy enemmän tekemään laadun eteen?

Haastateltava: Joo, ehdottomasti, vaikka en tiiä onko se [naurahtaa], koska siihen huoneisiinhan saa mennä se tietty aika vaan niin, niin eihän se periaatteessa sulla oo yhtään sen enemmän aikaa, mutta silti mää koen silti että, että periaatteessa mulla saa mennä enemmän aikaa, ko on vähemmän huoneita ja saa parempaa jälkeä aikaseksi sillon, kun taas sillon ko on paljon huoneita.” Haastattelu 6

”Haastateltava: Mmm.. Kyllä mää väittäisin, että helpompina päivinä ko on vähemmän huoneita, että minusta riippumattakin kaikki työntekijät tekee ehkä vähän parempaa

työn jälkee, koska sää et oo vaan niin niinku väsyny sen päivän, varsinki ko iltapäivään asti mennään.” Haastattelu 4

”Sitten niinä päivinä kun sää tiiät, että sulla ei oo niin, niin monta huonetta edessä, niin sulla on enemmän aikaa tai tässäki et käytä periaatteessa aikaa enemmän, mutta sulla on semmonen erilainen ajatusmaailma, että mää ehin nyt suoristaa tuon verhon tuosta ja niinku ko taas sitten niinä päivinä ko sää oot vähänniinku että no [naurahtaa] vaikuttaako tässä huoneessa niin paljon tuo yks asia tuolla, että totaa, se siinä mielessä kyllä vaikuttaa. Että ku on paljon huoneita niin pyrkii tehokkuuteen ja kun on vähemmän huoneita niin pyrkii niinku oikein laadukkaisiin.” Haastattelu 4

Haastateltava: No mun mielestä viikolla on hiljasempaa ensinnäki, ja sitten monesti esim. työmatkalaisia on yksinnukkuja jaa huoneet on paljon siistimpiä viikolla ko viikonloppusin niin musta tuntuu, että se on paljon niinku helpompaa viikolla, että ei oo niin iso työ saaha sitä huonetta kuntoon, ko esimerkiksi viikonloppusin tai maanantaisin, niinku viikonlopun jälkeen ----- Noo viikon, musta tuntuu että viikolla tulee tehtyä paljon paremmin tai että tai että niinku on enemmän aikaa panostaa siihen niinku työhön ja siihen laatuun, mitä viikonloppuna on monesti kiirettä ja paljon huoneita paljon sotkua, niin tuota siihen ei välttämättä sitten tuu siihen laatuun kiinnitettyä niin paljon huomiota, mitä viikolla ko on enemmän aikaa.” Haastattelu 3

Tämä voi selittyä sillä, että kun siivottavaa on vähemmän, on erotusvirhe tehokkuudelle ja laadulle pienempi, sekä toisaalta odotukset korkeammat kummallekin tavoitteelle. Työmäärän ollessa vähäisempi tavoitteet eivät siis ole niin suuressa ristiriidassa keskenään, eivätkä työntekijät joudu tekemään yhtä paljon kompromisseja tavoitteiden välillä. Toivottuun laatuun on helpompaa päästä annetussa ajassa, sillä se vaati vähemmän yksilön työpanosta, mikä voi ilmetä kokemuksena laatuun panostamiseen riittävästä ajasta.

Toisaaltahan haastateltavat saattaisivat priorisoida tehokkuuden työmäärän ollessa pientä ja koettaa kompensoida kiireisinä päivinä ylitettyä aikaa, sillä työmäärän ollessa vähäisempi tehokkuuteen on suhteessa helpompaa päästä kuin sotkuisissa huoneissa, mikäli huoneet tehdään minimilaatua noudattaen. Koska haastateltavat priorisoivat tehokkuutta kiireisinä päivinä, voi laadun priorisointi hiljaisempina päivinä selittyä Schmidtin ja DeShonin (2007), Schmidtin ja Doliksen (2009) ja Vancouverin, Weinhardtin ja Schmidtin (2010) havaitsemalla halulla pitää kiinni kummastakin tavoitteesta, jonka mukaan työpanoksen painotuksen allokoointia ohjaa tavoitteiden välillä se, kumpi sitä enemmän tarvitsee, eli kumman erotusvirhe on merkittävämpi. Jos kiireisten päivien jälkeen työntekijät kokevat panostaneensa enemmän tehokkuuteen ja jättäneensä laadun toissijaiseksi, voivat he hiljaisempina päivinä

kokea laadun erotusvirheen merkittävämmäksi ja kompensoida aiempaa tehokkuuden priorisointia panostamalla laatuun. Näin haastateltavat voivat pitää kiinni kummastakin tavoitteesta vaihdellen painotustaan tavoitteiden priorisoinnissa. Laadusta kiinnipitämistä voi ohjata aineistosta esille noussut laadun tärkeys haastateltaville ja se, että jokainen kuitenkin painotti ensisijaisesti laatua työssään.

Toisaalta osaselittäjä voi olla aiemmin mainittu yhteys laadun ja tehokkuuden tavoittelun, sekä yksilön hyvinvointiin liittyvien tavoitteiden kanssa. Kiireisinä päivinä työntekijät eivät välttämättä konkreettisesti jaksaa panostaa laatuun, sillä se vie heidän fyysistä työpanostaan. Sen sijaan työmäärän ollessa vähäisempi jaksaminen on todennäköisesti parempaa, ja laadun eteen jaksetaan tehdä enemmän asioita. Tällöin laatu ei siis ole niin voimakkaasti ristiriidassa yksilön hyvinvointiin liittyvien tavoitteiden kanssa.

6. JOHTOPÄÄTÖKSET

6.2 Tieteelliset johtopäätökset

Tässä luvussa tarkastellaan tutkimuksen tulosten tieteellistä kontribuutiota. Tutkimus selvitti sitä, miten ovat tehokkuuden ja laadun tavoittelusta aiheutuva ristiriitaisten tavoitteiden konfliktin on onnistuttu ratkaisemaan, ja millaiset tekijät tähän vaikuttavat. Tämän lisäksi oltiin kiinnostuneita siitä, onko työmäärällä ja sen vaihtelulla jonkinlaista vaikutusta priorisointiprosessiin.

Ilmiötä lähdettiin tutkimaan sovelletun dynaamisen odotus- ja kontrolliteorian pohjalta, joka otti huomioon tavoitteiden hierarkkisen rakentumisen, ja siten tavoitteiden subjektiiviseen tärkeyteen vaikuttavan tavoitteiden informationaaliset arvot sekä affektit. Tätä täydennettiin sosiaali-identiteettiteorian integroimisella malliin, jotta voitaisiin tutkia, onko ympäristön suhtautumisella vaikutusta priorisointiprosessissa.

Tutkielmassa esitetty malli on tietävästi ensimmäinen päätöksentekoa kuvaava malli ristiriitaisille tehokkuus- ja laadutavoitteille. Kuten teoreettisessa viitekehyksessä mallia johdettaessa esitettiin, poikkeaa kahden samanaikaisen ulottuvuuden tavoittelun dynamiikka kahden tehtävän tavoittelun dynamiikasta. Mallissa sovellettiin olemassa olevia teorioita ja vaikkei mallia ole validoitu, osoittautui osa mallin oletuksista oikeiksi haastateltavien kokemuksissa. Esimerkiksi erotusvirheen pohjalta toimimisen todettiin toimivan käänteisesti kummallekin tavoitteelle niin, että jokainen laadun eteen tehty asia on pois tehokkuudesta ja toisin päin, ja tämä oletus sai tukea aineistosta. Tismalleen tämä on tavoitteiden ristiriitaisuuden ydin tutkittavassa kontekstissa.

Vaikkei mallin avulla saatukaan tarkkaa tietoa kahden eri tavoitteen odotuksista, havaittiin odotusten liittyvän positiivisella yhteydellä tavoitteiden subjektiiviseen tärkeyteen. Tämä voi selittyä yksilöiden luontaisilla taipumuksilla priorisoida sitä tavoitetta, joka on heille henkilökohtaisesti tärkeämpi. Tämän myötä he ovat voineet kehittää Gillilandisin ja Landisin (1992) tutkimustuloksiin pohjautuen parempia strategioita valitsemansa tavoitteen tavoitteluun ja oppia paremmaksi siinä, mikä voi

helpottaa sen ulottuvuuden tavoittelua. Vancouverin ja kollegoiden (2010) mukaan tehtävässä tarvittavien taitojen omaaminen ja niiden oppiminen tehtävän teon edetessä nopeuttaa, eli helpottaa tavoitteen tavoittelua.

Yleisesti ottaen jokainen haastateltavista koki tavoitteet keskenään ristiriitaisina ja näistä viisi oli onnistunut ratkaisemaan ristiriitaisten tavoitteiden konfliktin yhdistämällä ne sisäkkäisiksi niin, että he tavoittelevat työssään ensisijaisesti laatua ja laadun ehdoilla tehokkuutta. Haastateltavien painotus tavoitteiden tärkeydelle, eli informationaalisesta arvosta johdettu subjektiivinen tärkeys vaihteli niin, että viisi piti laatua tärkeämpänä ja yksi tehokkuutta. Tästä huolimatta tavoitteet yhdistettiin samankaltaisella tavalla. Niin ikään odotusten havaittiin peilaavan tavoitteen subjektiivista tärkeyttä, eli priorisoinnissa todennäköisesti vaikuttaa enemmän tavoitteen tärkeys.

Tavoitteiden yhtenäiseen yhdistämiseen vaikuttaa mahdollisesti laatutavoitteen informationaalisessa arvossa ilmi käynyt seikka, että haastateltavat ajattelevat laatua ensisijaisesti asiakkaan kautta. Laadun ajattelu asettumalla asiakkaan rooliin voi liittyä tavoitteiden hierarkkisen mallin mukaan positiivisin sidoksin haastateltavien itsekuvaan ja siellä empaattisuuteen ja huomaavaisuuteen. Laadun ja sen tavoittelun havaittiinkin liittyvän hyvin voimakkaasti siihen, mitä haastateltavat itse asiakkaana toivoisivat vastaavaan hotelliin tullessaan. Huomaavaisuudesta juontuvan toisen henkilön arvostamisen myötä haastateltavat ovat voineet liittää asiakaskokemuksen tärkeyden merkittäväksi projektitavoitteeksi työnsä ja osaksi työidentiteettiään, mikä ohjaa heidän työtään. Tällöin laadun informationaalinen arvo saattaa olla merkittävästi tehokkuuden informationaalista arvoa suurempi, mikä voi selittää laadun asettamista ensisijaiseksi tavoitteeksi. Unsworthin ja ym:n (2014) mukaan korkeamman informationaalisen arvon omaavat tavoitteet priorisoidaan todennäköisemmin.

Tämä tutkimustulos on poikkeava aiempiin tutkimuksiin (Gilliland & Landis, 1992; Conversen ja ym, 2019) joissa laatu uhrattiin tehokkuudelle. Laadun uhraamista selitettiin laatutavoitteen moniulotteisuudella ja epämääräisyydellä, minkä vuoksi siinä onnistumista on vaikeampi mitata ja sitä on siksi vaikeampaa tavoitella. (Gilliland & Landis, 1992). Vastaavanlaisen tuloksen ovat saaneet myös Converse ja

ym (2019) tutkimuksessaan, jossa koehenkilöt jakoivat työpanostaan määrätavoitetta mittaavan ja laatutavoitetta mittaavan tehtävän välillä.

Tutkimuksen tulokset avaavatkin uutta näkökulmaa siihen, miten tehokkuuden, eli määrän, ja laadun tavoittelun priorisointi voi olla kompleksisempi prosessi todellisessa maailmassa. Suurin osa ristiriitaisten tehokkuus ja laatutavoitteiden priorisointitutkimuksissa (Gilliland & Landis, 1992; Locke ja ym, 1994; Converse ja ym, 2019) on toteutettu laboratoriokokeina, mikä voi monella tapaa vaikuttaa tutkimusten tuloksiin. Laboratoriokokeissa koehenkilöillä ei ole vastaavanlaista tilivelvollisuutta työpanoksestaan työnantajalle tai kuten tässä tutkimuksessa havaittiin, asiakkaille. Tätä voidaan ymmärtää tavoitteiden hierarkkisen mallin kautta. Laboratorio-oloissa ei vaikuta esimerkiksi koehenkilöiden työidentiteetti, eikä siten tutkimustuloksilla tai tehtävissä onnistumisessa ole todennäköisesti kovin suurta henkilökohtaista merkitystä koehenkilöille.

Sen sijaan toimivassa organisaatiossa työntekijä on tilivelvollinen työnantajalleen töistään ja tavoitteissa onnistumisestaan, ja tämä voi olennaisesti muuttaa tavoitteiden priorisointiin vaikuttavia tekijöitä. Tämän lisäksi tutkittavassa yrityksessä havaittiin myös työn lopullisen saajan, eli asiakkaan osan merkittävyys laadun tavoittelussa, ja kuten aiemmin esitettiin, tämä todennäköisesti liittyy tavoitteiden hierarkkisen mallin mukaan haastateltavien korkeamman tason tavoitteisiin minäkuvassa ja työidentiteetissä. Tutkimustulosten perusteella vaikuttaa siltä, että tavoitteen subjektiivinen tärkeys, ja siihen vaikuttavat asiat, kuten tavoitteen informaation arvo, voivat vaikuttaa priorisointiprosessiin merkittävästi. Tämän perusteella on mahdollista, että laadun merkitys voi korostua nimenomaan sellaisissa tehtävissä, jossa työn lopputuloksen saa joku konkreettinen henkilö, eli asiakas. Gillilandin ja Landisin kokeessa (1992) koehenkilöt kasasivat osakeportfolioita kuvitteelliselle yritykselle, jolloin asiakasnäkökulma jää etäiseksi.

Toinen ero laboratoriokokeiden ja kenttätutkimuksen välillä on jatkuvuus. Laboratoriokokeissa koehenkilöt suorittavat sarjan kokeita, joiden jälkeen testi on ohi. Organisaatioissa työntekijät käsittelevät ristiriitaisia tavoitteita ja niistä aiheutuvaa konfliktia päivittäin. Niin ikään tällä voi olla vaikutusta priorisointiprosessiin, ja toisaalta jatkuvuuden myötä konfliktin ratkaisun tärkeys korostuu. Jatkuvuuden myötä

työntekijät ovat todennäköisesti myös oppineet arvioimaan tavoitteiden odotuksia paremmin. Vancouver ja ym (2010) ottivat huomioon mallissaan ajan myötä tapahtuvan oppimisen, ja sen vaikutuksen odotusten muodostamisessa. Aiempien tutkimusten (Schmidt & DeShon, 2007; Schmidt & Dolis, 2009; Schmidt ja ym, 2009) laboratoriokokeissa oppimista ei ole ehtinyt tapahtua, vaan koe on ollut kerrasta ohi. Jos koehenkilöt toistaisivat tismalleen saman kokeen uudestaan, osaisivat he todennäköisesti jo alusta asti pitää tavoitteiden samanaikaista saavuttamista epätodennäköisenä, eli odotukset olisivat jo lähtökohtaisesti matalat. Tämä toiston myötä tapahtuva oppimisen vaikutus saattaisi muuttaa tavoitteiden priorisointitapaa laboratoriokokeissakin.

Kuten aineistosta nousi esille, informationaalisesta arvosta johdettu laadun korkeaksi koettu subjektiivinen tärkeys saattaa kasvattaa koettua ristiriitaa ja vaikeuttaa konfliktin ratkaisua. Tähän viittaa se, että haastateltava 5, jonka kokemuksissa laadun merkitys korostui voimakkaasti, ei ollut onnistunut ratkaisemaan konfliktia ja oli tyytymätön kompromisseihin, joita hän joutui laadun suhteen tekemään. Laatu oli haastateltavalle selkeästi subjektiivisesti tärkeämpi tavoite. Niin ikään haastateltava 3:n kokemus aiemmasta tehokkuutta painottavasta työpaikasta viittaa samaan suuntaan. Jos henkilöt joutuvat ristiriitaisten konfliktien seurauksena tinkimään liikaa heille subjektiivisesti tärkeistä asioista, saattavat he reagoida tilanteeseen esimerkiksi vaihtamalla työpaikkaa.

Näin ollen organisaatioissa olisikin hyvä ymmärtää yksilöiden eroavaisuuksia esimerkiksi identiteeteissä ja arvoissa, eli tavoitteiden informationaalisten arvojen vaikutukset subjektiiviseen tärkeyteen. Jos organisaatio painottaa tehokkuutta, voi olla hyödyllistä korostaa sitä rekrytoinnin yhteydessä, sekä pyrkiä kartoittamaan hakijoiden asenteita tavoitteita kohtaan. Tämä tukisi paremmin organisaatioiden tavoitteita. Toisaalta organisaatioiden olisi hyvä ymmärtää myös ristiriitaisten tavoitteiden konfliktia ylipäättään – työntekijöiltä ei voida vaatia yli-inhimillisiä suorituksia, joissa tehokkuus ja laatu ovat samanaikaisesti korkeat, mikäli tämä on yksilöiden rajallisten resurssien puitteissa mahdottomuus. Kuten haastateltava 3:n kokemuksessa kävi ilmi, tavoitteissa epäonnistumisesta rankaiseminen voidaan kokea epämotivoivana, jos yksilö todella yrittää parhaansa.

Niin ikään tehokkuuden havaittiin liittyvän tavoitteiden hierarkkisen mallin (Unsworth ja ym, 2014) mukaan muihin tavoitteisiin, eli haluun päästä kotiin ja siitä edelleen korkeamman tason vapaa-aikaan ja hyvinvointiin liittyviin tavoitteisiin. Tämä todennäköisesti kasvattaa tehokkuuden tärkeyttä ja halua pyrkiä tavoitteeseen sen kasvaneen informationaalisen arvon vuoksi. Tutkimustulokset ovatkin onnistuneesti laajentaneet käsitystä niin laatu- kuin tehokkuustavoitteistakin ottamalla huomioon tavoitteiden hierarkkisen mallin ja sen vaikutukset tavoitteiden subjektiiviseen tärkeyteen ja tarkastelemalla näitä seikkoja työntekijöiden priorisointiprosessissa tutkittavassa tapauksessa.

Tehokkuutta ja laatua voidaan tarkastella myös sosiaali-identiteettiteorian kautta, mikä on toinen hyödyllinen näkökulma organisaatioihin, joissa ihmiset ovat tekemisissä toistensa kanssa ja muodostavat ryhmiä. Sosiaali-identiteettiteorian mukaan ryhmän jäsenet voivat omaksua ryhmänprototyypin ja jakaa arvoja, normeja ja käyttäytymismalleja (Hogg ja Terry, 2000). Priorisointiin ei siis välttämättä vaikuta pelkästään yksilöiden erot tavoitteiden subjektiivisessa tärkeydessä ja odotuksissa, vaan myös se, mitä organisaatiossa yleisesti arvostetaan. Tutkittavassa organisaatiossa erityisesti tehokkuus nousi tällaiseksi työkavereiden arvostamaksi asiaksi, ja on perusteltua olettaa, että se on todennäköisesti liitetty ryhmän prototyyppiin, jonka henkilöt ovat voineet omaksua osaksi työidentiteettiään. Tätä voidaan perustella sillä, että jokainen haastateltava piti tehokkuutta tärkeänä työssään ja osa haastateltavista kuvasi painetta pysyä samassa tahdissa muiden kanssa, eli painetta pyrkiä samaan, mitä yhteisö arvostaa. Kuten aiemmin esitettiin, sosiaali-identiteetin muodostumista ohjaa yksilön tarve itsetunnon vahvistamiselle (Hogg & Terry, 2000), minkä perusteella sosiaali-identiteetin omaksumisen voidaan nähdä liittyvän yksilön minäkuvaan liittyviin tavoitteisiin.

Laatuun suhtautumisen suhteen haastateltavat kokivat suurempaa vaihtelua työntekijöiden välillä, mikä voi johtua erilaisista priorisointitavoista työntekijöiden välillä, erilaisista laatuksityksistä tai mahdollisesti jopa useammasta eri ryhmästä organisaation sisällä. Koska tavoitteet voidaan yhdistää joko tehokkuus tai laatu edellä, on mahdollista, että organisaatiossa löytyy kumpiakin, jolloin ryhmä ei välttämättä ole yhtenäinen, vaan koostuu useammasta alaryhmästä. Kuitenkin iso osa haastateltavista pyrki joko ohjeistamaan huolimattomampaa työkaveria, tai toivoi

ohjeistuksen tulevan esimieheltä. Näin työkavereita pyrittiin saamaan omaksumaan korkeampi laatukäsitys, minkä voi tulkita ryhmän arvojen ja normien jakamisena. On siis mahdollista, että organisaatiossa on liitetty ryhmän prototyyppiin laatu, mutta kuten aiemmin esitettiin, voi organisaatiossa olla myös useampia ryhmiä.

Yksi merkittävä havainto tavoitteiden priorisoinnissa oli myös se, että työmäärän ollessa suuri tehokkuus priorisoidaan ja työmäärän ollessa vähäisempi painotetaan laatua. Tämä voi selittyä kriittisemmäksi koetun erotusvirheen ja pienentyneiden odotusten yhdistelmästä tehokkuustavoitteelle, sillä huoneiden ollessa sotkuisempia huoneen siivoaminen annetuilla laatutavoitteilla voidaan kokea työläämpänä ja haastavampana, ja tehokkuus siten tärkeämpänä. Osaselittäjä voi olla myös yksilön hyvinvointiin liittyvät tavoitteet, sillä iso osa haastateltavista toi esille jaksamisen merkityksen laatua- ja tehokkuutta tavoitellessa. Laadun tavoittelu saattaakin olla ristiriidassa yksilön hyvinvointiin ja jaksamiseen liittyviin tavoitteisiin nähden, eli tavoitteiden välillä voi olla Unsworthin ja kollegoihin (2014) viitaten rajoittavia yhteyksiä. Koska laatuun panostaminen vaatii yksilön konkreettista työpanosta, voidaan fyysisessä työssä suuri työmäärä kokea raskaana ja siten ristiriitaisena hyvinvointiin liittyville tavoitteille. Tätä ristiriitaa yksilöt voivat ratkoa jättämällä tekemättä asioita ja tekemällä niin sanotun ”minimilaadun”.

Sen sijaan työmäärän ollessa vähäisempi haastateltavat priorisoivat ensisijaisesti laatua. Tätä voi selittää tavoitteiden pienempi ristiriita ja korkeammat odotukset sekä pienempi erotusvirhe sekä laatu- että tehokkuustavoitteelle. Kun työtä on vähemmän, voivat työntekijät kokea, että aikaa panostaa laadukkaaseen tekemiseen on enemmän sillä niin moni asia ei vaadi yksilön työpanosta vieden häntä kauemmas tehokkuustavoitteesta. Tällöin laatuun voidaan panostaa enemmän sen sijaan, että sen eteen tehtäisiin vain pakolliset asiat. Niin ikään priorisointiin voi liittyä yksilön hyvinvointiin liittyvät tavoitteet, eli se, että hiljaisempina päivinä laadun tavoittelua ei koeta ristiriitaisena yksilön hyvinvointiin liittyvien tavoitteiden kanssa, minkä myötä yksilöt jaksavat tehdä enemmän asioita laadun eteen.

Osaselittäjä pidemmällä aikavälillä tapahtuvasta tasapainoilusta tavoitteiden välillä voikin olla se, että laadun suhteen erotusvirhe koetaan merkittävämmäksi hiljaisina päivinä, sillä kiireisinä päivinä tehokkuus on priorisoitu laadun jäädessä toissijaiseksi.

Tämän pohjalta siis laatu kaipaisi enemmän yksilön työpanosta, jota nämä sitä kohden ohjaavat. Tämä kaava voi selittyä yksilöiden halulla pitää kiinni kummastakin tavoitteesta ja tasapainoilusta tavoitteiden välillä pidemmällä aikavälillä. (Schmidt & DeShon, 2007; Schmidt & Dolis, 2009; Vancouver ja ym, 2010). Niin ikään sitä voi ohjata laadun koettu tärkeys työssä.

Tässä tulee ilmi tutkimuksen olojen eroavaisuus laboratoriotutkimuksiin, joissa toinen tavoite hylättiin deadline lähestyessä (Schmidt & DeShon, 2007; Schmidt & Dolis, 2009; Vancouver ja ym, 2010). Kuten Unsworth ja kollegat esittivät (2014), voi tavoitteiden hylkäämisellä olla haitallisia seurauksia yksilöiden korkeamman tason tavoitteisiin. Näin ollen ristiriitaisista tavoitteista voidaankin pyrkiä parhaansa mukaan pitämään kiinni, ja tutkittavassa yrityksessä se tapahtuu yhdistämällä tavoitteet sisäkkäisiksi, sekä vaihtamalla fokusta tavoitteiden priorisoinnin suhteen kiireisinä ja hiljaisina päivinä. Tämä antaa viitteitä sille, että toimivassa organisaatiossa tavoitteita ei välttämättä hylätä, vaan yksilöt pyrkivät etsimään ratkaisuja pitääkseen kiinni kummastakin tavoitteesta, mikäli se on mahdollista. Tätä tukee myös Salvaton ja Rerupin kenttätutkimustulokset (2018), joiden mukaan yksilöt pyrkivät ratkaisemaan ristiriitaisten tavoitteiden konfliktia luomalla rutiineja, joilla nämä tavoittelevat kumpaakin tavoitetta, eli tavoitteet yhdistettiin.

6.2 Liikkeenjohdolliset johtopäätökset

Edellä käytiin läpi tieteellisiä johtopäätöksiä tutkielman tuloksista. Tutkimuksessa pyrittiin tutkimaan tutkittavan yrityksen Oulun toimipisteen kokemuksia tehokkuus- ja laatutavoitteista, sekä sitä, miten nämä ovat onnistuneet ratkaisemaan ristiriitaisten tavoitteiden konfliktin työssään ja millaiset tekijät siihen vaikuttavat.

Jokainen haastateltavista koki tavoitteet keskenään ristiriitaisina. Viisi haastateltavaa oli onnistunut ratkaisemaan ristiriitaisten tavoitteiden konfliktin yhdistämällä tavoitteet niin, että he tavoittelevat työssään ensisijaisesti laatua ja laadun ehdoilla tehokkuutta riippumatta henkilökohtaisista eroista tavoitteiden subjektiivisessa tärkeydessä ja informaationaalisissa arvoissa. Laatua ajateltiin yleisesti ottaen asiakkaan näkökulmasta, eli huone siivotaan sen mukaan, mitä itse vastaavassa tilanteessa asiakkaana odottaisi. Tehokkuus koettiin työympäristössä arvostetuksi

asiaksi ja sen havaittiin liittyvän positiivisin sidoksin haluun päästä kotiin, eli vapaa-aikaan ja jaksamiseen liittyviin tavoitteisiin.

Laadun ja sen tason koettiin kuitenkin vaihtelevan työntekijöiden välillä, mikä voi kertoa poikkeavasta tavoitteiden priorisoinnista tai muuten vain erilaisista laatukäsityksistä työntekijöiden välillä. Haastateltavat kuvasivat tekevänsä kompromisseja laadun suhteen työssään, minkä voi nähdä käytännön toimina tavoitteiden yhdistämiselle. Nämä kompromissit voivat olla syy työntekijöiden erilaisissa laatukäsityksissä, sillä kompromissien tarve on jossain määrin välttämätön. Kompromisseja voi ohjata yksilölliset erot subjektiivisessa tärkeydessä tai tulevaisuusorientaatioissa.

Jos organisaatiossa toivotaan tasaisempaa laatua, voisi olla hyvä muistuttaa nykyisiä ja uusia työntekijöitä verkossa olevasta perehdytysmateriaalista ja sen läpikäymisestä. Tällöin työntekijöille olisi selkeämpää se, millaiset asiat ovat erityisen tärkeitä päivittäisessä siivouksessa ja yksilölliset erot kompromisseissa saattaisivat kaventua. Useampi haastateltava toi esille puutteellisen perehdytyksen sekä korjaavan palautteen vähäisyyden. Yksikään haastateltavista ei tuonut verkkomateriaalia esille kokemuksissaan, joten on mahdollista, että työntekijöiden osa-aikaisuuden vuoksi kaikille ei ole muistettu kertoa siitä. Toisaalta alussa tehtävä konkreettinenkin perehdytys on tärkeää, ja voisi olla hyvä, jos se tehtäisiin yhden henkilön toimesta käymällä läpi huoneesta verkkoperehdytysmateriaalissa olevat asiat, jotta ne konkretisoituvat työntekijälle.

Toinen laadun parantamiseen tähtäävä toimi voisi olla henkilökohtainen palaute. Palaute auttaa tutkitusti työntekijöitä tavoittelemaan tavoitteita sekä määrittämään paremmin halutun tason. (Locke & Latham, 2002, Vancouver ja ym, 2010). Palautteen tulisikin olla kiinteä osa tavoitteiden asettamisprosessia. Suurin osa haastateltavista toivoi enemmän ohjaavaa palautetta työstään.

Toisaalta työnantajan näkökulmasta laatu ja sen painottaminen on monimutkaisempi asia, mitä laatua painottavien ja sitä työssään arvostavien työntekijöiden näkökulmasta. Palaute tutkitusti ohjaa työntekijöitä panostamaan siihen tavoitteeseen, josta sitä annetaan, mikäli tavoitteet ovat keskenään ristiriitaisia. (DeShon ja ym,

2004). Tavoitteet ovat keskenään ristiriitaisia, ja jokainen laadun eteen tehty asia on todennäköisesti pois tehokkuudesta. Vaikka kyseessä olisi pieniä asioita, monesta asiasta kertyy iso puro etenkin, jos siivottavia huoneita on paljon. Työntekijöille ei kenties näy työn kannattavuus niin konkreettisesti, mitä työnantajalle.

Myös organisaation näkökulmasta ristiriitaan olisi hyvä pohtia ratkaisuja. Muutama haastateltava toi esille toiveen siitä, että esimies voisi auttaa työntekijöitä myös tehokkuustavoitteen tavoittelussa tuomalla esille työn tehokkaan tekemisen tapoja ja tärkeyttä. Tämä voisi tukea jossain määrin tavoitteiden yhtäaikaista tavoittelua sekä organisaation että työntekijöiden näkökulmasta.

Toisaalta yksi mahdollinen ratkaisu on haastateltava 2:en esille tuoma ja organisaatiossa jonkin verran käytettykin tapa ilmoittaa ongelmakohdista eteenpäin esimiehelle, jotta niitä voitaisiin tehdä urakatyönä joinain päivinä. Tällaiset asiat tukisivat työntekijöiden päivittäistä siivousta sitä helpottaen, sillä työmäärä olisi todennäköisesti pienempi päivittäisessä siivouksessa. Muita keinoja tehokkuuden parantamiseen voivat olla työntekijöille ilmaistu selkeä käsitys siitä, mitkä asiat kuuluvat päivittäissiivoukseen ja mitkä peruspesuihin. Koska aineiston perusteella havaittiin, että perehdytys on ollut puutteellista, on tämä voinut jäädä epäselväksi osalle työntekijöistä ja työntekijät saattavat tehdä jopa ”liikaa” asioita laadun eteen. Samoin muista erikseen laskutettavista töistä ja niiden kirjaamisesta ylös olisi hyvä informoida työntekijöitä, sillä puutteellisen perehdytyksen vuoksi he saattavat tietämättään tehdä tällaisia asioita päivittäisen siivouksen yhteydessä laskuttamatta niistä.

Vaikka työntekijöille tehokkuus ei välttämättä hahmotu kannattavuuden kautta, oli tehokkuus kuitenkin jossain määrin tärkeää kaikille haastateltavista ja siitä pyrittiin pitämään kiinni. Tehokkuus liittyi myös tavoitteiden hierarkkisen mallin mukaan vapaa-aikaan tai hyvinvointiin liittyviin tavoitteisiin sekä positiivisella että negatiivisella tavalla. Jos työntekijä tekee työnsä tehokkaasti, pääsee hän aikaisemmin kotiin, jolloin näiden välillä on positiivinen yhteys, eli tehokkuuden tavoittelua edistää tämä tavoitteen kasvanut informationaalinen arvo. Toisaalta jos työmäärä on suuri, jaksamisen ja tehokkuuden, sekä jaksamisen ja laadun väliset tavoitteet voidaan kokea

ristiriitaisena. Fyysinen työ väsyttää, ja pitkät päivät heikentävät haastateltavien mukaan suoriutumista sekä tehokkuus- että laatutavoitteista.

Vaikka työmäärän ollessa suurempi tehokkuus priorisoitiin, on kuitenkin harkinnanvaraista kannattaako työnantajan suosia tätä havaittua kaavaa kasvattamalla työmäärää per henkilö nimenomaan työn fyysisen luonteen vuoksi. Väsymyksen koettiin olevan haaste sekä tehokkuuden- että laadun tavoittelulle aiemmin mainitun tavoitteiden ristiriitaisuuden tähden. Jos taas laatua halutaan parantaa, on yksi työnantajan keinoista vähentää työmäärää per henkilö ottamalla enemmän työntekijöitä töihin, sillä työmäärän ollessa vähäisempää haastateltavat kertoivat panostavansa enemmän laatuun.

6.3 Tutkimuksen luotettavuus ja rajoitteet

Laadullisessa tutkimuksessa ja erityisesti tapaustutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa voidaan pitää ensisijaisen tärkeinä tutkimusprosessin, metodisten valintojen sekä analyysin läpinäkyvyyttä. Tämä johtuu siitä, että tutkijan tekemät valinnat vaikuttavat väistämättä tutkimuksen luonteeseen, jolloin valintojen on oltava perusteltuja. (Aaltonen & Valli, 2001: 160.)

Tutkimus on noudattanut tätä periaatetta, sillä läpi tutkielman tehtyjä valintoja on perusteltu kirjallisuuden, sen tulkinnan sekä tutkimusstrategian ja analyysimenetelmien valinnoissa. Niin ikään aineistanalyysi ja siitä johdetut johtopäätökset on tehty selvästi näkyviksi. Tämä parantaa tutkielman luotettavuutta.

Tutkimuksessa on käytetty harvemmin esiintyvää teorialähtöistä otetta laadullisen aineiston analyysissä. Kuten aiemmin esitettiin, laadullisen tutkimuksen analyysi on mahdollista toteuttaa teoria- tai aineistolähtöisesti. (Koskinen ja ym 2005: 166-168). Aineiston tulkintatapaa voitaisiin kuitenkin kritisoida ja esittää, että aineistolähtöinen ote olisi luonut vapaammat raamit tutkittavalle ilmiölle, eikä kahlinnut sitä niin voimakkaasti tutkijan luomaan teoreettiseen malliin.

Tutkimusaineisto kuitenkin kerättiin käyttäen teemahaastattelulle tyypillisiä väljiä kysymyksiä, mikä mahdollisti haastateltavien omien kokemusten esiin nousemisen

aineistosta. (Hirsijärvi & Hurme, 1982: 41). Näin ollen voidaan pitää perusteltuna väitettä, että vaikka aineisto tulkittiinkin teorialähtöisesti, ei analyysin monimuotoisuus kärsinyt tutkimuksen teorialähteisestä otteesta. Niin ikään teorialähtöistä otetta täydennettiin aineistosta esiin nousseilla teemoilla, mikä myös puoltaa tätä näkemystä.

Toisaalta aihetta voisi olla hyvä tutkia yhdistäen sekä laadullisia, että määrällisiä menetelmiä. Kuten teemoittelun yhteydessä tuotiin ilmi, odotukset sekä affektit voisivat tulla selkeämmin esille mitattuna. Kuitenkaan sitä ei pidetä tutkimuksen tulosten luotettavuutta heikentävänä tekijänä, sillä kuten tuloksissa todettiin, haastateltavat kokivat odotukset synonyyminä tärkeydelle, eli odotusten sijaan toimintaa ohjaa ennemminkin tavoitteen subjektiivinen tärkeys. Mitattaessa olisi voinut jäädä piiloon haastateltavien kokemus siitä, että joillekin toisen ulottuvuuden tavoittelu on luontevampaa, kuin toisen. Samoin laadun tärkeydessä asiakaskokemus laatua ohjaavana tekijänä olisi voinut jäädä havaitsematta, mikäli laadun tärkeyttä olisi pyritty mittaamaan.

Koska yhteyksiä ei mitattu, ei voida kuitenkaan todeta varmuudella mille tasolle tai mihin tavoitteisiin tavoitteiden informationaalisissa arvoissa havaitut yhteydet kytkeytyvät, ja miten voimakkain sidoksin. Esimerkiksi laadun tärkeys työssä voi liittyä sekä työn projektitavoitteisiin että työidentiteettiin, kuin myös työhön liittymättömiin ylemmän tason tavoitteisiin, kuten identiteettiin ja minäkuvaan. Tätä tulkittiin tarkemmin teemoittelun yhteydessä. Niin ikään asiakkaan roolin tärkeyden suuruutta ei voida varmuudella todeta, mutta sitä voidaan pitää merkittävänä, sillä jokainen haastateltava kertoi pyrkivänsä siivoamaan huoneen asettumalla asiakkaan rooliin.

Tutkimusmetodeja voitaisiin kritisoida siitä, että ne poikkeavat yleisesti priorisointipäätöksessä sekä tavoitteen tärkeyden, informationaalisen arvon ja affektien tutkimisessa käytetyistä kvantitatiivisista ja mittaavista metodeista. Tutkimuksen tulosten perusteella ei voidakaan varmuudella sanoa, mitkä tekijät vaikuttavat eniten tavoitteiden yhdistämiseen, toisin kuin olisi voitu tehdä, jos tutkimus olisi toteutettu kvantitatiivisin menetelmin.

Tutkimuksen tarkoituksena ei kuitenkaan ollut luoda matemaattista mallia priorisointiprosessiin vaikuttavista tekijöistä, vaan ymmärtää syvällisemmin siinä vaikuttavia tekijöitä ja näiden välisiä kausaalisia yhteyksiä. Tämän vuoksi laadullinen tutkimussuuntaus oli luonnollinen valinta tutkimuksen toteuttamiselle, sillä laadullinen tutkimus pyrkii ymmärtämään syvällisesti ja kokonaisvaltaisesti tutkimaansa kohdetta. Tutkimussuuntausta voidaan pitää onnistuneena, sillä tutkittavasta ilmiöstä onnistuttiin saamaan monipuolinen kuva ja paljon uutta tietoa ja näkökulmia, jotka olisivat voineet jäädä pimentoon, jos tutkimus olisi toteutettu kvantitatiivisesti.

Kuitenkin tutkimustuloksia tulkitessa on hyvä muistaa, etteivät tutkijan esittämät johtopäätökset tai vaihtoehdot siitä, mikä tavoitteiden yhdistämisen taustalla vaikuttaa, ole varmaa tietoa, vaan ilmiötä aineiston perusteella ja teoriaan peilaten mahdollisesti selittäviä tekijöitä. Kuten jatkotutkimusaiheissa esitetään, lisätutkimusta aiheesta kaivataan selventämään sitä, ovatko johtopäätökset oikeita vai onko taustalla jotain muita selittäviä tekijöitä. Niin ikään tuloksia tulkitessa on hyvä muistaa laadullisen tapaustutkimuksen luonne ja se, etteivät tutkimustulokset ole yleistettävissä. (Koskinen ja ym, 2005: 166-167.)

Tutkimustulokset antavat joka tapauksessa viitteitä siitä, millaiset tekijät priorisointiin ja koettuun konfliktiin voivat vaikuttaa. Kuten haastateltava 3:n kokemuksista kävi ilmi, organisatoriset tekijät, kuten se miten tavoitteita painotetaan eri organisaatioissa voivat vaikuttaa voimakkaasti työntekijöiden kokemaan ristiriitaisten tavoitteiden konfliktiin. Yksi olennaisesti tavoitteiden yhdistämiseen ja priorisointiin vaikuttava tekijä voikin olla deadline ja sen joustavuus tai joustamattomuus. Jos töissä ei saisi olla huoneisiin budjetoitua aikaa pidempään, olisi konfliktin ratkaisu todennäköisesti erilaista samoin kuin koetun konfliktin suuruus, aivan kuten haastateltava 3:n kokemuksissa kävi ilmi.

Yksi tutkimuksen mahdollisista rajoitteista on haastateltavien pieni joukko ja suhteellinen homogeenisuus. Suurin osa haastateltavista piti laatua itselleen subjektiivisesti tärkeämpänä tavoitteena ja vain yksi tehokkuutta. On mahdollista, että otos on vääristynyt sen perusteella, miten haastateltavia valittiin tutkimukseen. Kuten aiemmin todettiin, kriteereinä haastattelupyynnöille pidettiin työntekijän motivaatiota,

kiinnostusta tutkimusta kohtaan sekä tuttuutta luottamuksen tähden. Tämä on voinut johtaa vinoumaan siinä, ketä on valikoitunut haastateltaviksi, sillä haastattelupyynnöä ei esitetty kaikille työntekijöille. Tutkimuksen resurssit eivät olisi riittäneet kaikkien työntekijöiden haastatteluun. Samoin vinoumaa on voinut aiheuttaa se, että kolme henkilöä kieltäytyi haastattelusta.

Tutkielman perusteella ei siis voida tehdä johtopäätöstä siitä, että tutkittavassa yrityksessä työskentelisi enemmän sellaisia henkilöitä, joille laatu on tärkeämpää. Tämä selviäisi vain tutkimalla kaikkien työntekijöiden suhtautuminen tavoitteiden tärkeyteen. Toisaalta taas vinoumaa ei välttämättä ole.

Tutkielman tulosten kannalta olisi ollut toivotumpaa, että haastateltavaksi olisi valikoitunut enemmän myös sellaisia henkilöitä, joille tehokkuus on tärkeämpää. Tällöin olisi voitu paremmin analysoida mahdollisia yhtäläisyyksiä tai eroja haastateltavien välillä ja niiden vaikutusta kokemukseen ristiriitaisista tavoitteista sekä priorisoinnista. Tämä olisi voitu toteuttaa esimerkiksi teettämällä työntekijöiden suhtautumista tavoitteiden tärkeyteen kartoittava kysely kaikille työntekijöille, jonka pohjalta haastateltavat olisi voitu valita.

Myöskään tutkimuksessa havaittua laadun ajattelua asiakkaan näkökulmasta, sekä sen liittymistä ylemmän tason tavoitteisiin ei voida yleistää yleiseksi ilmiöksi. On todennäköistä, että ihmisten välillä on eroja siinä, miten tärkeänä he pitävät asiakaskokemusta työssään ja miten vahvasti se liittyy heidän muihin ylemmän tason tavoitteisiinsa.

Aiheen sensitiivisyyden vuoksi tutkimuksen luottamukselliseen ja eettisyyteen liittyvät kysymykset on otettu huomioon tutkielman toteutuksessa. (Koskinen ja ym: 2005: 278-279). Tutkimuksessa on noudatettu yrityksen toivetta pysyä anonyyminä. Samoin haastateltavien anonyymiydestä on huolehdittu. Haastatteluista saatu aineisto oli rikasta, mitä voidaan pitää merkinä siitä, että pelot mahdollisista seuraamuksista eivät rajoittaneet haastateltavien kokemuksista kertomista. Päätöstä haastatella tuttuja voidaan siis pitää aineiston perusteella perusteltuna. Itseasiassa tutkijalla on epäily siitä, että mikäli haastateltavat eivät olisi olleet ennakkoon tuttuja työympäristöstä, ei

tutkimus olisi onnistunut sen aiheen sensitiivisyyden tähden. Jatkotutkimuksissa aiheen sensitiivisyys onkin hyvä ottaa huomioon.

Toinen tutkimuksen rajoitteista liittyy ristiriitaisten tavoitteiden konfliktin tutkimuskentän hajanaisuuteen. Tutkijat ovat huomauttaneet (Unsworth ja ym, 2014; Gorges & Grund, 2017), että tutkimusta toteutetaan useissa eri tutkimustraditioissa toisistaan poikkeavin termein, eivätkä tutkimukset välttämättä keskustele keskenään. Tämä asettaa haasteita ilmiön tutkimiselle ja voi heikentää tutkimusten luotettavuutta, jos termien välisiä yhtäläisyyksiä ja eroja ei ymmärretä.

6.4 Jatkotutkimusaiheet

Koska ristiriitaisia ulottuvuuksia samalle tehtävälle, sekä näiden ulottuvuuksien priorisointia ei ole tutkittu paljoa, riittää aiheesta tutkittavaa. Tämä tutkimus laajensi aiheen tutkimusta, ja tulosten pohjalta voidaan esittää jatkotutkimusaiheita. Tutkimuksessa havaittiin, että tavoitteen informaationaalista arvosta johdetulla subjektiivisella tärkeydellä voi olla vaikutusta koetun konfliktin voimakkuuteen. Analyysissä esitettiin, että tämä voi johtua tavoitteen subjektiivisen tärkeyden myötä henkilön asettamille korkeammille kriteereille tavoitteen suhteen. Tämä voi kasvattaa kahden samanaikaisen tavoitteen haastavuutta ja sitä kautta koettua konfliktia. Kahden samanaikaisen tavoitteen haastavuus tutkitusti lisää koettua konfliktia sekä vaikeuttaa sen ratkaisua. (Cheng ja ym, 2007). Nimenomaan subjektiivisen tärkeyden vaikutusta koettuun konfliktiin ja sen ratkaisuun olisi hyvä tutkia lisää, esimerkiksi juuri henkilöiden omien tavoitteiden kautta. Tällöin ristiriita voi syntyä paitsi tavoitteen kahden eri ulottuvuuden, mutta myös henkilön omien tavoitteiden ja ulkopuolelta annettujen tavoitteiden välille.

Niin ikään tutkimusta voisi olla mielenkiintoista toteuttaa erilaisissa organisaatioissa. Tutkimuksessa saatiin viitteitä sille, että organisatorisilla tekijöillä voi olla vaikutusta koettuun konfliktiin ja sen ratkaisuun. Laatu subjektiivisesti tärkeänä pitänyt haastateltava koki aiemman työpaikan tehokkuuspaineen stressaavana ja epämotivoivana. Aiheesta voisi olla hyvä tehdä vertailevaa tutkimusta tehokkuutta ja laatua eri tavalla painottavien organisaatioiden välillä. Näin voitaisiin saada käsitystä

siitä, miten ihmiset kokevat ristiriitaisen tavoitteiden konfliktin ja miten organisaation painotukset vaikuttavat koettuun konfliktiin ja sen ratkaisuun.

Hotellisiivousympäristö on sinänsä otollinen tutkimusympäristö aiheelle, sillä keskustelussa tutkittavan yrityksen esimiehen kanssa selvisi, että ala on hyvin kilpailtu ja kaikki yritykset kamppailevat tarjouskilpailujen pohjalta määritettyjen tehokkuus- ja laatuvaatimusten kanssa. Koska tarjouskilpailu alalla on kovaa, aiheen tutkiminen voisi olla mahdollista myös kansantaloustieteellisestä näkökulmasta. Tällöin voitaisiin tutkia esimerkiksi sitä, toimivatko markkinat toivotulla tavalla vai onko äärimmilleen viety tarjouskilpailu mahdollisesti jopa haitallista, ja voiko kyse olla markkinatalouden mekanismien toimintahäiriöstä. Tätä tukee se, että tämän tutkimuksen tuloksissa kävi selkeästi ilmi se, että työntekijät kokivat alihankintasopimuksen pohjalta määrätyt tavoitteet ristiriitaisina, ja joutuivat tinkimään valitsemillaan painotuksilla tavoitteista. Koska tavoitteet on asetettu alihankintasopimuksen pohjalta, ja alalla on yleistä tarjouskilpailukäytäntö, jossa usein suositaan alinta mahdollista tarjousta, on perusteltua esittää, että ongelma juontaa juurensa juurikin kilpailutukseen.

Toisaalta aihetta voisi olla kiinnostavaa tutkia esimerkiksi viime aikoina vanhustenhoitokriisin myötä pinnalla olleissa hoiva-alan yrityksissä. TEHY:n tiedotteen mukaan (2019) hoiva-alan yritysten kriiseissä on näkynyt viitteitä siitä, että hoitajien työmäärä suhteessa annettuun aikaan on epärealistinen. Myös muu aiheen uutisointi antaa viitteitä tähän suuntaan, sillä hoitajamitoituksen on todettu olevan riittämätöntä, mikä on johtanut töissä olevien hoitajien työmäärän kasvuun, hoidon laadun puutteellisuuteen ja hoitovirheisiin. (Martikainen, 2019; Pajunen, 2019; Roslund & Mäntymaa, 2019) Tällöin kyse voi olla Gorgesin ja Grundin (2017) mukaisesta resurssikonfliktista, joka voi hoiva-alan työntekijöillä muodostua hoidon laadun, eettisyyden sekä tehokkuustavoitteiden välille. Kuten tässä tutkimuksessa havaittiin, laatua ajateltiin asettumalla asiakkaan rooliin, ja sen todettiin olevan yhteyksissä ylemmän tason tavoitteisiin empatiassa, minäkuvassa ja työidentiteetissä. Tämä todennäköisesti kasvattaa laadun subjektiivista tärkeyttä. Hoiva-alan yrityksissä tämä voi korostua entisestään, sillä asiakkaat ovat konkreettisesti läsnä työssä, ja toisaalta alan koulutuksessa painotetaan todennäköisesti enemmän hoidon laadun ja eettisyyden tärkeyttä, kuin tehokkuutta. Tämä voi kasvattaa työntekijöiden kokemaa laadun subjektiivisesta tärkeyttä entisestään.

TEHY:n tiedotteesta (2019) käy niin ikään ilmi alan työvoimapula sekä alalle koulutettujen henkilöiden siirtyminen toisiin tehtäviin. Syiksi on esitetty muun muassa huonoa palkkausta ja alan työolosuhteita. Kuten edellä esitettiin, huonot työolosuhteet voivat osittain kieliiä työntekijöiden kokemasta ristiriitaisten tavoitteiden konfliktista. Kuten tässä tutkimuksessa saatiin viitteitä, tavoitteiden subjektiivisella tärkeydellä ja organisatorisilla painotuksilla voi olla vaikutusta koettuun konfliktiin ja sen ratkaisuun, mikä voi johtaa myös työpaikan vaihtamiseen. Tämä kaipaa kuitenkin lisää tutkimusta, ja tätä voisikin olla hyvä tutkia hoiva-alan yrityksissä sekä selvittää, selittääkö se alalle koulutettujen työntekijöiden alan vaihtamista. Ylipäänsä ristiriitaisten tavoitteiden konfliktia, sen vaikutuksia ja ratkaisuja voisi tutkia hoiva-alan yrityksissä.

Tutkimuksessa havaittiin myös odotusten ja subjektiivisen tärkeyden välillä positiivinen yhteys. Tämän analysoitiin johtuvan mahdollisesti yksilöiden preferensseistä, kuten säätelyfokuksesta tai tulevaisuusorientaatiosta, jotka voivat ohjata toimintaa siihen ulottuvuuteen, jonka nämä kokevat itselleen luontaisemmaksi ja tärkeämmäksi. Tämän myötä yksilöillä on voinut kehittyä taitoja ja strategioita subjektiivisesti tärkeämmän ulottuvuuden tavoitteluun, mikä voi madaltaa sen odotuksia. Subjektiivisen tärkeyden ja odotusten välistä suhdetta voisi tutkia tarkemmin ja selvittää, millä niiden välinen yhteys selittyy.

Kuten teoreettisessa viitekehyksessä esitettiin, tutkimuksessa käytettyä lähestymistapaa ei ole tutkittu kvantitatiivisin menetelmin. Tavoitteiden informaationaalisen arvon ja affektien vaikutusta priorisointiprosessiin olisi tärkeää tutkia myös kvantitatiivisesti, jotta voitaisiin määrittää niiden painoarvoa priorisointiprosessissa sekä sitä, mille tasoille ja mihin tavoitteisiin tarkalleen ottaen laatu- ja tehokkuustavoitteet kytkeytyvät tavoitteiden hierarkkisessa järjestelmässä. Myös odotusten ja erotusvirheen esitetty dynamiikka voitaisiin pyrkiä todentamaan kvantitatiivisin menetelmin.

LÄHTEET

- Aaltola Juhani, V. R. (2001). *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1 - metodin valinta ja aineistonkeruu: Virikkeitä aloittelevalle tutkijalle* (1st ed.). Jyväskylä: PS-kustannus.
- Aaltola Juhani, V. R. (Ed.). (2007). *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2 - näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*; (Uudistettu painos ed. 2). Jyväskylä: PS-kustannus.
- Adriasola, E., & Unsworth, K. L. (2011). Leadership's effect on motivation: The effect of self-concordance and goal hierarchy. Paper presented at the Industrial Organisational Psychology Conference, Brisbane.
- Ashforth, B. E., Rogers, K. M., & Corley, K. G. (2011). Identity in organizations: Exploring cross-level dynamics. *Organization Science*, 22(5), 1144-1156.
- Ballard, T., Yeo, G., Loft, S., Vancouver, J. B., & Neal, A. (2016). An integrative formal model of motivation and decision making: The mgpm. *Journal of Applied Psychology*, 101(9), 1240-1265.
- Bandura, A. (1991). Social cognitive theory of self-regulation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 248-287.
- Bandura, A., & Locke, E. A. (2003). Negative self-efficacy and goal effects revisited. *Journal of Applied Psychology*, 88(1), 87-99.
- Bandura, A. (2013). The role of self-efficacy in goal-based motivation. *New developments in goal setting and task performance* (pp. 147-157)
- Barsky, A. (2008). Understanding the ethical cost of organizational goal-setting: A review and theory development. *Journal of Business Ethics*, 81(1), 63-81.
- Bateman, T. S., O'Neill, H., & Kenworthy-U'Ren, A. (2002). A hierarchical taxonomy of top managers' goals. *Journal of Applied Psychology*, 87(6), 1134-1148.
- Cellar, D. F., Degrendel, D., Sidle, S., & Lavine, K. (1996). Effects of goal type on performance, task interest, and affect over time. *Journal of Applied Social Psychology*, 26(9), 804-824.
- Cheng, M. M., Lockett, P. F., & Mahama, H. (2007). Effect of perceived conflict among multiple performance goals and goal difficulty on task performance. *Accounting and Finance*, 47(2), 221-242.
- Chidester, T. and Grigsby, W. (1984). A Meta-Analysis of the Goal Setting-Performance Literature. *Academy of Management Proceedings*, 1984(1), pp.202-206.
- Converse, P. D., Ponto, S. -, Merlini, K. P., Thackray, M., Desai, P., Tocci, M. C., et al. (2019). Task type and resource allocation patterns in multiple-task self-regulation. *Applied Psychology*, 68(1), 53-82.

- Cropanzano, R., James, K., Citera, M.
A goal hierarchy model of personality, motivation, and leadership
(1993) *Research in Organizational Behavior*, 15, pp. 267-32
- Custers, R., & Aarts, H. (2007). In search of the nonconscious sources of goal pursuit: Accessibility and positive affective valence of the goal state. *Journal of Experimental Social Psychology*, 43(2), 312-318.
- DeShon, R. P., Kozlowski, S. W. J., Schmidt, A. M., Milner, K. R., & Wiechmann, D. (2004). A multiple-goal, multilevel model of feedback effects on the regulation of individual and team performance. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 1035-1056
- DeShon, R. P., & Gillespie, J. Z. (2005). A motivated action theory account of goal orientation. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1096-1127.
- Erez, M., Gopher, D., & Arzi, N. (1990). Effects of goal difficulty, self-set goals, and monetary rewards on dual task performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 47(2), 247-269.
- Erez, M., Earley, P. C., & Hulin, C. L. (1985). The impact of participation on goal acceptance and performance: A two-step model. *Academy of Management Journal*, 28(1), 50-66.
- Förster, J., Higgins, E. and Bianco, A. (2003). Speed/accuracy decisions in task performance: Built-in trade-off or separate strategic concerns?. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 90(1), 148-164.
- Gilliland, S. W., & Landis, R. S. (1992). Quality and quantity goals in a complex decision task: Strategies and outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 77(5), 672-681.
- Gorges, J., & Grund, A. (2017). Aiming at a moving target: Theoretical and methodological considerations in the study of intraindividual goal conflict between personal goals. *Frontiers in Psychology*, 8
- Graso, M., & Probst, T. M. (2012). The effect of consideration of future consequences on quality and quantity aspects of job performance. *Journal of Applied Social Psychology*, 42(6), 1335-1352.
- Gray, J., Ozer, D.J. & Rosenthal, R. (2017). Goal conflict and psychological well-being: A meta-analysis. *Journal of Research in Personality*, 66, 27-37.
- Hanges A, P. J., Lord, R. G., & Dickson, M. W. (2000). An information-processing perspective on leadership and culture: A case for connectionist.. *Applied Psychology: An International Review*, 49(1), 133.
- Hogg, M.A., Mullin, B.-A.
Joining groups to reduce uncertainty: Subjective uncertainty reduction and group identification (1999) *Social Identity and Social Cognition*, pp. 249-279. D. Abrams & M. A. Hogg (Eds.), Oxford: Blackwell
- Hogg, M. A., & Terry, D. I. (2000). Social identity and self-categorization processes in organizational contexts. *Academy of Management Review*, 25(1), 121-140.

- Jobidon, M. E., Rousseau, R., & Breton, R. (2005). The effect of variability in temporal information on the control of a dynamic task. *Theoretical Issues in Ergonomics Science*, 6(1), 49-62.
- Kahneman, D.
(1973) *Attention and effort*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall
- Kallioinen, N. (2018). Tavoitteiden asettamisen vaikutus työntekijöiden suoriutumiseen työtehtävistä ja työntekijöiden epäeettiseen toimintaan. Oulun yliopisto, 39.
- Karniol, R. and Ross, M. (1996). The motivational impact of temporal focus: Thinking about the future and the past. *Annual Review of Psychology*, 47(1), pp.593-620.
- Karoly, P., Ruchlman, L. S., Okun, M. A., Lutz, R. S., Newton, C., & Fairholme, C. (2005). Perceived self-regulation of exercise goals and interfering goals among regular and irregular exercisers: A life space analysis. *Psychology of Sport & Exercise*, 6(4), 427-442.
- Kernan, M. C., & Lord, R. G. (1990). Effects of valence, expectancies, and goal-performance discrepancies in single and multiple goal environments. *Journal of Applied Psychology*, 75(2), 194-203.
- Klein, H. J. (1989). An integrated control theory model of work motivation. *Academy of Management Review*, 14(2), 150-172.
- Koskinen Ilpo, Alasuutari Pertti, Peltonen Tuomo. (2005). *Laadulliset tutkimusmenetelmät kauppatieteissä*; (1st ed.). Jyväskylä: Vastapaino.
- Kruglanski, A. W., Köpetz, C., Bélanger, J. J., Chun, W. Y., Orehek, E., & Fishbach, A. (2013). Features of multifinality. *Personality and Social Psychology Review*, 17(1), 22-39.
- Kruglanski, A. W., Pierro, A., & Sheveland, A. (2011). How many roads lead to rome? equifinality set-size and commitment to goals and means. *European Journal of Social Psychology*, 41(3), 344-352.
- Kruglanski, A. W., Shah, J. Y., Fishbach, A., Friedman, R., Woo Young Chun, & Sleeth-Keppler, D. (2002). A theory of goal systems. *Advances in Experimental Social Psychology* 34, 331.
- Locke, E. (1968). Toward a theory of task motivation and incentives. *Organizational Behavior and Human Performance*, 3(2), pp.157-189.
- Locke, E., Shaw, K., Saari, L. and Latham, G. (1981). Goal setting and task performance: 1969-1980. *Psychological Bulletin*, 90(1), pp.125-152.
- Locke, E. and Latham, G. (1990). A theory of goal setting & task performance. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall
- Locke, E. A., Smith, K. G., Erez, M., Dong-Ok Chah, & Schaffer, A. (1994). The effects of intra-individual goal conflict on performance. *Journal of Management*, 20(1), 67.

- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation. *American Psychologist*, 57(9), 705.
- Martikainen, A. (23.4.2019) Esperi Care sai poikkeuksellisen kovan määräyksen korjata epäkohdat vanhustenhuollossa – seurauksena voi olla uhkasakko tai luvan menettäminen. *YLE Uutiset*. Haettu 2.5.2019 osoitteesta: <https://yle.fi/uutiset/3-10751989>
- Matsui, T., Okada, A., & Inoshita, O. (1983). Mechanism of feedback affecting task performance. *Organizational Behavior and Human Performance*, 31
- Mayer, P., Gerber, N., McDermott, R., Volkamer, M., & Vogt, J. (2017). Productivity vs security: Mitigating conflicting goals in organizations. *Information & Computer Security*, 25(2), 137-151.
- Pajunen, I. (10.2.2019) Mikä hoiva-alalla on mennyt pieleen? 10 kysymystä työntekijäliitto Superin puheenjohtajalle. *YLE Uutiset*. Haettu 2.5.2019 osoitteesta: <https://yle.fi/uutiset/3-10639826>
- Powers, W.T.
(1973) *Behavior: The control of perception*. Aldine, Oxford, England
- Presseau, J., Sniehotta, F. F., Francis, J. J., & Campbell, N. C. (2009). Multiple goals and time constraints: Perceived impact on physicians' performance of evidence-based behaviours. *Implementation Science : IS*, 4(1), 77.
- Roslund, R & Mäntymaa, J. (6.2.2019) Jopa 15 vanhuksen epäillään kuolleen laiminlyöntien vuoksi – Esperiä syyttävä omainen: “Oli pitkään tunne, että jotain vakavaa tapahtuu”. *YLE Uutiset*. Haettu 2.5.2019 osoitteesta: <https://yle.fi/uutiset/3-10632660>
- Salvato, C., & Rerup, C. (2018). Routine regulation: Balancing conflicting goals in organizational routines*. *Administrative Science Quarterly*, 63(1), 170-209.
- Schmidt, A. M., & Dolis, C. M. (2009). Something's got to give: The effects of dual-goal difficulty, goal progress, and expectancies on resource allocation. *Journal of Applied Psychology*, 94(3), 678-691.
- Schmidt, A. M., & DeShon, R. P. (2007). What to do? the effects of discrepancies, incentives, and time on dynamic goal prioritization. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 928-941.
- Schmidt, A. M., Dolis, C. M., & Tolli, A. P. (2009). A matter of time: Individual differences, contextual dynamics, and goal progress effects on multiple-goal self-regulation. *Journal of Applied Psychology*, 94(3), 692-709.
- Schweitzer, M. E., Ordoñez, L., & Douma, B. (2004). Goal setting as a motivator of unethical behavior. *Academy of Management Journal*, 47(3), 422-432.
- Seshadri, S., & Shapira, Z. (2001). Managerial allocation of time and effort: The effects of interruptions. *Management Science*, 47(5), 647-662.
- Sheldon, K. M., & Kasser, T. (1995). Coherence and congruence: Two aspects of personality integration. *Journal of Personality and Social Psychology*, 68, 531–543

- Slocum, J. W., Jr, Cron, W. L., & Brown, S. P. (2002). The effect of goal conflict on performance. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(1), 77-89.
- Staw, B. M., & Boettger, R. D. (1990). Task revision: A neglected form of work performance. *Academy of Management Journal*, 33(3), 534-559.
- Steel, P., & König, C. J. (2006). Integrating theories of motivation. *Academy of Management Review*, 31(4), 889-913
- Strathman, A., Gleicher, F., Boninger, D. S., & Edwards, C. S. (1994). The consideration of future consequences: Weighing immediate and distant outcomes of behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 66(4), 742-752.
- Strauss, K., Griffin, M. A., & Parker, S. K. (2012). Future work selves: How salient hoped-for identities motivate proactive career behaviors. *The Journal of Applied Psychology*, 97(3), 580-598.
- Tajfel, H. 1972. *Social categorization* (English translation of "La categorisation sociale"). In S. Moscovici (Ed.), introduction d la psychologie sociale, vol. 1: 272-302. Paris: Larousse.
- Turner, J. C. 1975. Social comparison and social identity: Some prospects for intergroup behaviour. *European Journal of Social Psychology*, 5: 5-34.
- TEHY ry (2019). *Mediatiedote 06.03.2019: Esperi Care käynnisti hoiva-alan osaamisen alennusmyynnin*. Haettu 2.5.2019 osoitteesta: <https://www.tehy.fi/fi/mediatiedote/esperi-care-kaynnisti-hoiva-alan-osaamisen-alennusmyynnin>
- Tory Higgins, E. (1997). Beyond pleasure and pain. *American Psychologist*, 52(12), 1280-1300.
- Unsworth, K., Yeo, G., & Beck, J. (2014). Multiple goals: A review and derivation of general principles. *Journal of Organizational Behavior*, 35(8), 1064-1078.
- Vancouver, J. B. (2008). Integrating self-regulation theories of work motivation into a dynamic process theory. *Human Resource Management Review*, 18(1), 1-18.
- Vancouver, J. B., Weinhardt, J. M., & Schmidt, A. M. (2010). A formal, computational theory of multiple-goal pursuit: Integrating goal-choice and goal-striving processes. *Journal of Applied Psychology*, 95(6), 985-1008.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Oxford, England: Wiley.
- Wetter, O. E., Wegge, J., Jonas, K., & Schmidt, K. -. (2012). Dual goals for speed and accuracy on the same performance task: Can they prevent speed-accuracy trade-offs? *Journal of Personnel Psychology*, 11(3), 118-126.

Liite 1**PUOLISTRUKTUROIDUN TEEMAHAASTATTELUN KYSYMYSRUNKO****TEEMA: Taustatiedot ja aloitus**

- 1) Minkä ikäinen olet?
- 2) Kuinka pitkään olet ollut tutkittavassa yrityksessä töissä?
- 3) Paljonko vuoroja teet keskimäärin viikossa?
- 4) Voisitko kuvailla työtäsi?
- 5) Voisitko kuvailla rutiinejasi?
- 6) Miten paljon kiinnität huomiota siivottavissa huoneissa ohjeistukseen kuulumattomiin asioihin?
- 7) Millaisia kokemuksia sinulla on parityöskentelystä?

TEEMA: Kokemus laatutavoitteesta ja laadun priorisointiin vaikuttava tekijät

Kysymys: Voisitko kuvailla suhtautumistasi laatuun yleisesti ottaen? Millaisia ajatuksia se sinussa herättää?

Kysymys: Voisitko kuvailla, mistä sinulle muodostuu työn laadukkuus?

Kysymys: Miten koet, että työympäristö (esimiesten tai työkavereiden) suhtautuu laatuun ja miten se vaikuttaa sinuun?

Kysymys: Voisitko kuvailla työn laadukkaan tekemisen helppoutta tai haastavuutta?

Kysymys: Millaiset asiat mielestäsi helpottavat tai vaikuttavat laatuun pääsemistä?

Kysymys: Herättääkö laatu ja siihen pyrkiminen sinussa jonkinlaisia tunteita? Millaisia?

TEEMA: Kokemus tehokkuustavoitteesta ja tehokkuuden priorisointiin vaikuttavat tekijät

Kysymys: Voisitko kuvailla suhtautumistasi tehokkuuteen yleisesti ottaen? Millaisia ajatuksia se sinussa herättää?

Kysymys: Voisitko kuvailla, mistä sinulle muodostuu työn tehokkuus?

Kysymys: Miten koet, että työympäristö suhtautuu tehokkuuteen ja miten se vaikuttaa sinuun?

Kysymys: Voisitko kuvailla työn tehokkaan tekemisen helppoutta tai haastavuutta?

Kysymys: Millaiset asiat mielestäsi helpottaa tai vaikeuttaa aikatavoitteeseen pääsemistä?

Kysymys: Herättääkö tehokkuus ja siihen pyrkiminen sinussa jonkinlaisia tunteita? Millaisia?

TEEMA: Tavoitteiden yhdistäminen tai priorisointi, ja siihen vaikuttavat tekijät**Tavoitteiden vaikutus ja näkyminen työnteossa**

Kysymys: Miten koet laadun ja tehokkuuden samanaikaisen tavoittelun? Millaisia ajatuksia se sinussa herättää?

Kysymys: Mikä ohjaa työtäsi?

Kysymys: Pidätkö jompaakumpaa tavoitteista tärkeämpänä?

Kysymys: Koetko jommankumman tavoitteen helpompana saavuttaa?

Kysymys: Saatko palautetta työstäsi?

Lopetus

Onko sinulla mielessä jotain aiheeseen liittyvää, josta haluaisit keskustella tai jotain, joka ei ole vielä tullut ilmi tai haluaisitko palata johonkin aiheeseen vielä?